



KILPAILUTUSPROJEKTIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Minna Päiväniemi

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014
Tietojärjestelmäosaamisen
koulutusohjelma, YAMK
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma, YAMK

PÄIVÄNIEMI, MINNA:
Kilpailutusprojektien johtamisen kehittäminen

Opinnäytetyö 82 sivua
Marraskuu 2014

Opinnäytetyö tehtiin kehittämään hankintojen kilpailutusprojektien projektijohtamista, joka oli työn tärkein tavoite. Samalla oli ajatus mahdollisesta kilpailutusprojektien kehitysmallin luomisesta. Tilaajaa kiinnosti myös saada tietoa kilpailutustoiminnan vaikuttavuudesta. Tarkoituksena oli selvittää kaikki taustatieto, joka kilpailutusprojektien projektijohtamiseen tarvitaan. Pää tavoitteella oli kaksi alatavoitetta. Ensimmäinen tavoiteltiin kilpailutuksen projektinhallinnan parantamista toimintatapojen osalta ja toiseksi mahdollisuutta sisäiseen arviointikäytäntöön. Ensimmäiseksi tarkoitus oli kehittää toimintastrategia kilpailutusprojektiin prosessia syvemmillä tasolla ja seuraavaksi sisäinen mittari, joka ohjaisi käytäntöä ja josta voisi määritellä toiminnan onnistumisen tasoa. Opinnäytetyössä suoritettiin empiirinen tutkimus. Tutkimus aloitettiin tapaustutkimuksella johdettujen ryhmähaastattelujen muodossa, minkä jälkeen tietoja analysoitiin kirjallisuuteen tukeutuen.

Haastattelun tulokset olivat toimintatapojen osalta mitä parhaat. Projektinhallinta osoitautui toimintatavoiltaan olevan valmiiksi hallussa. Ihmiset ovat motivoituneita ja kiinnostuneita työstään. Heillä on arvioiva työote ja he ovat innostuneita kehittämään työtään lisää. Haastattelun myötä ideoitiin vuorovaikutteinen asioiden omaksumistapa muutosten ja uusien käytäntöjen hallinnan välineeksi. Projektin yleiset onnistumisen edellytykset ja johdon tuki nousivat mittareiden osalta esiin.

Johtopäätöksinä ja kehittämis ehdotuksina esitettiin, että henkilöstöä tulisi kaupunginlaajuisesti kouluttaa moderniin hankintaosaamiseen ja johtamistaitoon. Nykyaikaisessa johtamisessa korostui älykkään organisaation toimintamalli. Hankintoihin tarvitaan selkeitä strategialähtöisiä tavoitteita ja yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa yli organisaatorajojen. Tärkeää on hankintojen järkevä valmistelutyö tarpeen mukaisesti. Kilpailutusprojektien johtamisen kehittäminen vaatii entistä parempaa tiedonhallintaa ja asiantuntijatyön johtamista. Opinnäytetyössä esitettiin myös kilpailutusprojektien kehitysmalli. Vaikuttavuus tilaajan osalta on selvitettävissä kehitysmallin ja tiedolla johtamisen kautta.

Asiasanat: kehittäminen, kehitysstrategiat, kehitys, parantaminen, uudistukset

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Information System Competence

PÄIVÄNIEMI, MINNA:
The Development of Leading for Tendering Projects

Bachelor's thesis 82 pages
November 2014

This thesis was commissioned by the City of Tampere's internal company, Tampere Logistics together with its Procurement Services unit. The aims of the thesis were to find out the background information that tendering projects require in project management, and also to find possible ways of improving the methods and the effectiveness of tendering.

The first step was to develop a strategy for action in the tendering project management at a higher level, followed by yardstick to measure and guide internal practices, which could determine the level of success. All possible background information needed to improve the practices of competitive lead tendering projects management was considered.

The results of the thesis were that the staff should be trained in modern procurements know-how and leadership skills. In addition, good leadership and a clear strategy oriented goals in cooperation with other actors across the organizational boundaries are needed for efficient procurement project. It is possible to improve the effectiveness of the model submitted with the thesis and information management.

Key words: development, development strategies, improving, reforms

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	NYKYTILANNE	8
2.1	Logistiikan kilpailutusprojektit.....	8
2.2	Kilpailutusprojektien tiedonhallinta	9
2.3	Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja rajaukset.....	10
2.4	Kehittämistehtävä	11
3	TAUSTAA	13
3.1	Strategiasta menestykseen	13
3.2	Projektisalkun johtaminen	17
3.3	Projektijohtaminen.....	21
3.4	Hankintajohtaminen.....	28
3.5	Mittaaminen	32
4	TUTKIMUS	36
4.1	Aineiston käyttö ja menetelmä	36
4.2	Haastattelu	36
4.3	Haastattelun tulokset.....	38
4.4	Tutkimusaineiston peilaus kirjallisuuteen	42
5	TÄYDENTÄVÄ LISÄTIETO	43
5.1	Älykäs organisaatio.....	43
5.1.1	Organisaation psykologinen pääoma	47
5.1.2	Luottamus.....	48
5.1.3	Tiedon tiedostaminen	49
5.2	Johtaminen	50
5.2.1	Itsensä johtaminen.....	52
5.2.2	Yksilöiden johtaminen	53
5.2.3	Organisaation johtaminen	54
5.2.4	Muutoksen johtaminen.....	54
5.2.5	Tiedon johtaminen	55
5.2.6	Osaamisen johtaminen	56
5.2.7	Kurkiaura ja jaettu johtaminen.....	60
5.2.8	Dialogin johtaminen.....	62
5.3	Innovointi ja kehittäminen	63
5.4	Palaute.....	65
5.5	Vaikuttavuus	66
5.6	Arviointi.....	68
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	73

7	POHDINTA.....	75
7.1	Kilpailutuksen projektinhallinnan arvioiminen toimintatapojen osalta.....	75
7.2	Sisäinen arviointikäytäntö.....	76
7.3	Kilpailutusprojektien johtamisen kehittäminen	77
7.4	Lopuksi	79
	LÄHTEET.....	81

1 JOHDANTO

Tein opinnäytetyöni Tampereen Logistiikalle, jossa haluttiin kehittää hankintapalvelujen kilpailutusprojektien projektijohtamista ja projektien toimittamiseen liittyvää yhteistä hallinnointitapaa. Tampereen Logistiikka on Tampereen kaupungin yksi liikelaitos, joten asiakastahot kilpailutusprojekteissa ovat pääsääntöisesti kaupungin eri yksiköitä.

Julkinen kilpailutusprojekti on kuin mikä tahansa muukin liiketoiminta- tai toimitusprojekti. Siinä toimitetaan hankinnan kilpailutuksen läpivienti hankinnan omistajalle hankintalain mukaisesti. Lopputuloksena saadaan tarpeen täyttävä tavara- tai palvelusopimus. Kilpailutus on asiantuntijatyötä, johon haluttiin varmistaa järjestelmällisyyttä entisestään. Kilpailutukseen liittyy epävarmuus tai joiltain osin riittämättömyys, joka myös haluttiin kartoittaa ja ottaa hallintaan.

Hankintalaki määrittelee kilpailutusprosessin vaiheet, antaa tietyt säännöt toimintaan ja määrää pakolliset aikatauluun vaikuttavat odotusajat. Markkinaoikeus linjauksillaan hienosäätää kilpailutustoimintaa entisestään. Kaupungilla on lisäksi oma hankintaohje, jonka mukaan kilpailutuksessa tulee toimia. Logistiikalla on näiden kaikkien pohjalta omat käytännön toimintamallinsa, joilla kilpailutuksia toteutetaan. Myös laatujärjestelmä varmistaa toimintaa. Asiakkailla on luonnollisesti omat odotuksensa lopputuloksen kannalta ja ne saattavat olla ristiriitaisia säännösten ja ohjeiden kanssa. Julkisen hallinnon hankintaprojektit ovat pääsääntöisesti prosessin osalta jäykkiä, mutta omaa sisäistä toimintaa oli ajatuksena voida ketteröittää ja terävöittää oikeilla työtavoilla. Tämä mahdollisuus haluttiin ainakin selvittää.

Logistiikan hankintapalvelut on jaettu yhteis- ja erillishankintoihin. Yhteishankinnoissa kilpailutetaan hankinnat, jotka tulevat koko kaupungin käyttöön. Erillishankinnat kilpailuttavat kaupungin eri yksiköiden toimeksiannosta heidän omia erillisiä hankintojaan. Työskentelen itsekin hankintapalveluissa erillishankintojen kilpailuttajana, joten toimintaympäristö prosesseineen on minulle tuttu. Hankinnan kohteet voivat tosin vaihdella maan ja taivaan väliltä.

Uutta kuitenkin tapahtuu koko ajan sekä kilpailuttamisen saralla että yhteiskunnallisina muutoksina ja kehityksenä. Logistiikan toimintaa tarkastellaan tänä vuonna kaupungin teettämän laajan toimintaselvityksen muodossa eri tasoilla ja kaikessa toiminnassa. Siihen liittyy selvityksiä myös Logistiikan ulkopuolisten toimijoiden kanssa yhteistyön muotoja tutkien. Samaan aikaan Logistiikassa on teetetty erilaisia omia selvitysprojekteja tilanteen kartoitusta tukien.

Hankintapalveluille suuri muutos on ollut tietotekninen kehitys, joka parin viime vuoden ajan on jalkautunut kaiken mullistavana käyttöön. Kehitys on tuonut mukanaan uusia järjestelmiä ja niiden mukana uusia töitä ja työtapoja. Uutuutena työhön on tullut myös projektinhallinta käsitteenä, vaikka aina ennenkin on vedetty kilpailutuksia. Hankintapalveluille on annettu koulutusta projektinhallintaan, joka sinällään on työnä ennestään tuttu. Hankintalaki on muuttumassa, käytettävät sopimusehdot ovat muuttumassa, uusia linjauksia asioihin kuuluu, vaikkei enää jaksaisi ottaa vastaan. Kaikki muuttuu. Ja jotain oleellista puuttuu. Epävarmuus työn hallinnointiin vain tuntuu kasvavan kaikkien muutosten myötä, ikään kuin voisimme pudota veneestä, jota juuri meidän tulisi ohjata.

Tästä lähtökohdasta lähdin tekemään opinnäytetyötä. Opinnäytetyön toivottiin tuovan näköalaa hankintapalvelujen alkuperäiseen kehitystarpeeseen eli hankintojen kilpailutusprojektien projektijohtamiseen ja projektien toimittamiseen liittyvään yhtenäiseen hallinnointitapaan.

2 NYKYTILANNE

2.1 Logistiikan kilpailutusprojektit

Hankintapalvelut kilpailuttavat vuosittain n. 200 hankintaa, jotka yltyvät 30 000 euron arvoon ja ovat näin hankintalain piirissä. Tätä pienemmät hankinnat Tampereen kaupungin yksiköt kilpailuttavat pienhankintoina itse. Kilpailutettujen sopimusten arvo Logistiikassa oli esim. vuonna 2012 erillishankinnoissa yli 170 miljoonaa euroa ja yhteishankinnoissa noin. 80 miljoonaa euroa.

Yksittäisen kilpailutusprojektin vaiheet voidaan mielestäni nähdä neljässä projektin päävaiheessa kuviossa 1 esitetyn mukaisesti.



KUVIO 1. Kilpailutusprojekti

Esisuunnitteluvaiheessa tehdään pitkän tähtäimen suunnitelmia, vuosisuunnitelmia ja budjetoitua. Tässä vaiheessa seurataan myös olemassa olevaa markkinatilannetta peilaten sitä suunniteltuihin hankintoihin. Markkinatilanne tai sen muutos voi antaa impulsin jonkun hankinnan aikaisempaan kilpailutukseen. Tällöin jätetään esim. sopimuksen optioaika käyttämättä tai päätetäänkin kilpailuttaa toistaiseksi voimassa oleva sopimus uudelleen. Tämä vaihe tapahtuu Logistiikassa vain sen omien sopimusten ja kaupungin yhteishankintojen osalta, joista Logistiikka vastaa. Yksiköissä Logistiikan asiakastahot tekevät tätä kontrollointia ja esisuunnittelua itsenäisesti.

Suunnittelussa ja määrittelyssä aletaan tarkentaa hankintaa tarvelähtöisesti. Markkinoilta haetaan entistä yksityiskohtaisempaa tietoa hankinnan kohteesta ja toteutusmahdollisuuksista peilaten niitä todelliseen käyttötarpeeseen. Tämä on kilpailutuksen tärkein vaihe. Tämä on myös ajallisesti ja käytettävien resurssien kannalta haastavin vaihe, koska valmistelu on yleensä hidasta ja vaiheen etukäteinen aikatauluttaminen hankalaa.

Tässä kohtaa Logistiikan asiakkaat tekevät yleensä kilpailutusprojektista erillishankintoihin toimeksiannon. Projekti otetaan kilpailutuksen osalta siellä haltuun ja asiakas vastaa projektiin substanssitiedon tuottamisesta. Yhteishankinnat puolestaan kokoavat eri yksiköistä koostuvan kilpailutustyöryhmän, joka valmistelee hankinnan. Yleensä hankinnoilla on oman tuntumani mukaan kova kiire ja ne pyritään viemään mahdollisimman nopeasti kilpailutuksen läpi. Projekteissa tehdään paljon linja- ja poikkiorganisatorista yhteistyötä. Pääsääntöisesti projektin työnjako jakautuu kuitenkin kilpailutustekniseen puoleen Logistiikan osalta ja hankinnan sisällön tuottamiseen asiakastahon osalta. Logistiikan hankintavastuulla olevien yhteishankintojen osalta vastuu sisällölliseen määrittelyyn on joskus huomattavan suuri ja työläs, koska asiantuntijuus substanssin tuottamiseen on muualla ja tiedon kerääminen ja sen prosessointi kilpailutukseen saattaa olla hidasta.

Kilpailutus voidaan suorittaa, kun määrittelyt ovat valmiit. Kilpailutuksen suorittaa Logistiikka. Kilpailutus on usein kilpailutusprojektin lyhin vaihe, vaikka se saattaa asiakastaholle tuntua ”pakollisena odotusaikana” kaikkein pisimmältä. Kilpailutus suoritetaan hankintalain mukaan määrämuotoisena. Tästä prosessista yksityiskohtaisemmin kiinnostuneet voivat tutustua esim. hankintalain tai julkisten hankintojen neuvontayksikön internetsivuille.

Projektin päätösvaihe päättää kilpailutusprojektin. Tällöin tehdään sopimusvalmistelut ja allekirjoitetaan sopimus hankinnasta. Sopimuksen allekirjoituksen jälkeen Logistiikka huolehtii vielä hankinnan päättämisen esim. virallisen jälki-ilmoituksen ja arkistoinnin osalta. Projektin jälkeen lähetetään asiakastahoille palautekysely. Päätösvaiheen jälkeen voi alkaakin sitten aivan uusi projekti, eli sopimustenhallinta. Se liittyy kilpailutetun sopimuksen toteutumisen varmistamiseen, valvontaan ja ohjaukseen. Sopimustenhallinta ei kuulu enää tähän opinnäytetyöhöni.

2.2 Kilpailutusprojektien tiedonhallinta

Kilpailutusprojektien historian tiedonhallinta on hajallaan. Varsinaiset viralliset kilpailutusdokumentit kyllä löytyvät arkistosta, mutta ne ovat usein ainoita muistoja vedetyistä kilpailutuksista. Sen lisäksi erillistä tietoa saattaa löytyä ihmisten omilta työasemilta, sähköposteista tai pelkän inhimillisen muistin varasta. Ihmisten mielissä tiedosta on

saattanut muodostua vain mutu-tuntumaa tai johtoajatus on saattanut muuttua asiakasalan mukaan toisen muotoiseksi. Tietoa on kerätty vuosien saatossa eri ihmisten toimesta erilaisin tallennusajatuksin verkkolevylle, josta on välillä todella vaikea kartoittaa tarvittavaa tietoa. Kukaan ei varsinaisesti ylläpidä verkkolevyn tietoja, eikä niiden hallinnointiin ole sovittu yhteistä käytäntöä. Tietoa on paljon ja sen ajantasaisuuden sekä luotettavuuden arviointi on vaikeaa.

Perusperiaatteet työn tekemiseen kaikki kilpailuttamisen ammattilaiset ovat opetelleet ulkoa, mutta eri tilanteiden hallintaan tarvitaan monia harvoin käytettäviä tietojakin. Tietojen hajaannus aiheuttaa turhaa työtä ja monesti harmitellaan, että ”taas saa keksiä pyörän uudelleen”. Tiedon hallinnan epämääräisyys vie työaikaa ja aiheuttaa epätietoisuutta.

2.3 Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja rajaukset

Opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena oli hankintapalvelujen kilpailutusprojektien johtamisen kehittäminen, jossa pyrkimyksenä oli samalla projektien toimittamiseen liittyvän yhtenäisen hallinnointitavan parantaminen. Tarpeena oli lisäksi saada tietoa kilpailutustoiminnan vaikuttavuudesta. Kiinnostusta herätti varsinkin ajatus, että miten vaikuttavuutta voisi selvittää loppuasiakkaalle eli kuntalaiselle asti. Tarkoituksena oli selvittää kaikki taustatieto, joka tarvitaan kilpailutusprojektien johtamisen kehittämiseen. Kehittämisen taustalla oli ajatus, että siihen voisi suunnitella toimintamallin, jota voisi pitää kilpailutusprojektien kehittämisen viitekehyksenä ja käyttää esimerkiksi kehityksen vuosikellon tapaan.

Päätavoitteella oli kaksi alatavoitetta. Ensimmäinen alatavoite oli kilpailutuksen projektinhallinnan arvioiminen toimintatapojen osalta. Tavoitteen saavuttamiseksi ensimmäiseksi minulla oli tarkoitus vahvistaa toimintastrategia kilpailutusprojektiin prosessia syvemmällä tasolla hankintapalveluiden sisäiseksi toimintatavaksi. Projektijohtamisen näkökulmasta oli mielestäni tärkeää kartoittaa valmiiksi toimivat ja hyvät käytännöt projektin kulkuun. Samalla tuli kartoittaa myös riskit, jotka osaltaan määrittelevät projektin aikaista toimintaa. Riskitekijöille oli mielestäni mahdollista saada ainakin yleisellä tasolla ohjeistus. Projektin etenemisen vaiheisiin olisi mahdollista liittää vaikka ”etenemisportit”, joilla tehdään arviointi, että jatketaanko vai ei.

Toisena alatavoitteena oli kehittää oma sisäinen arviointikäytäntö, josta olisi mahdollista nähdä onnistumisen taso. Näin olisi mahdollista saada konkreettisia kehittämiskohteita, joita asiakaspalautteista ei saada. Toisen alatavoitteen saavuttamiseksi oli tarkoitus kartoittaa mittaamiseen liittyvää tietoa.

Hankaluutena pidin työssä kilpailutushankkeiden erilaisuutta ja niiden yhä lisääntyvää monimutkaisuutta sekä ylipäättään erikoistunutta asiantuntijatyötä, jota on vaikea johtaa valmiilla kuvioilla. Ihmisiä ei voida koskaan korvata, mutta tällä tavoin olisi ehkä mahdollista yhtenäistää toimintaa entisestään ja saada hiljainen tieto yhteiseen yleiseen käyttöön. Opinnäytetyön merkitys on koko Tampereen kaupungille ulottuva. Siitä toivottiin Logistiikan hyötyvän laadukkaammalla toiminnalla, kilpailuttajien tietyllä ajattelun valmiudella ja asiakkaiden parempana palveluna.

Opinnäytetyöhön liittyi rajoituksia. Opinnäytetyö koski vain kilpailutusprojektien projektijohtamista eikä siinä otettu kantaa enää sopimuksen aikaiseen toimintaan. Opinnäytetyöhön ei sisältynyt myöskään kilpailutusprojektien aikana käytettävien ohjelmien ja järjestelmien hallinnointia eikä käyttöohjeistusta. Opinnäytetyön lopputuloksen jalkautus käytäntöön rajautui työstä pois myös sillä periaatteella, että opinnäytetyön tilaaja saa kehitysehdotukset tietona ja käyttää tiedot haluamallaan tavalla.

2.4 Kehittämistehtävä

Kehittämistehtävä, johon opinnäytetyö liittyy, oli alun perin hankintapalveluiden tvrtkaisun esiselvitys ja määrittely. Logistiikka oli kiinnostunut hankkimaan kilpailutusprojektien hallinnointiin tieto- ja viestintätekniistä ratkaisua, jolla saadaan projekteihin toiminnan ja ajankäytön jäsenystä sekä visuaalisuutta havainnollistamaan asiakastaholle prosessin eri vaiheita ja tehtäviä aikatauluineen. Kilpailutuksen vetäjille prosessi välivaiheineen ja eri toimintoineen on tuttu, mutta asiakkaille on joskus vaikeaa mieltää kokonaisuus tehtävineen ja vastuineen sekä varsinkin niiden aikataululliset vaikutukset lopputulokseen.

Kehittämistehtävä muuttui alkuperäisestä hankintapalveluiden oman ratkaisun ajatuksesta siten, että kaupungin tietohallinto ottaa jatkossa myös Logistiikan tarpeet huomi-

oon koko kaupungille hankittavan projektien- ja projektisalkunhallintajärjestelmän määrittelyissään. Tarve on ilmiselvästi yhteinen ja kaupungin kokonaisarkkitehtuuri huomioiden selvittää siten samalla hankinnalla. Hanke etenee kaupungin tietohallinnon johdossa, ja koska sitä ei pystytä Logistiikan toimesta hallinnoimaan kokonaisvaltaisesti, niin opinnäytetyökseni määrittyi toinen hankintapalveluiden kehittämishanke, eli kilpailutusprojektin kehitysmalli.

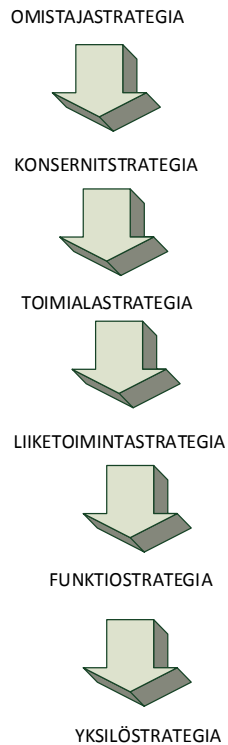
Kehittämistehtävä ja opinnäytetyö nivoutuvat projektijohtamisen mielessä toisiinsa, koska kilpailutusprojektien johtamista halutaan kehittää laajemmassa mittakaavassa, kun vain teknisen ratkaisun osalta. Kehittämistehtävä liittyy tekniseen kehittämiseen ja opinnäytetyö liittyy enemmän toiminnalliseen kehittämiseen. Kehittämistehtävä ja opinnäytetyö ajautuivat ajallisesti osittain päällekkäin, mutta niiden synergia toi molempiin lisäarvoa. Molemmilla oli sama päämäärä, eli hankintapalvelujen projektijohtamisen kehittäminen.

3 TAUSTAA

3.1 Strategiasta menestykseen

Strategia määrittelee miten pääsemme tavoitteisiimme. Strategia on se taktiikka, jolla saavutamme visioidun menestyksen. Mika Kamensky (2014) määrittelee strategia-käsitteen kolmella eri tavalla, jotka täydentävät toisiaan. Ensimmäisenä hän ottaa esiin peruskäsitteen ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”. Itse ehkä aloittaisin lauseen sanoilla ”Muuttuvassa maailmassa”, koska hän itsekkin tulkitsee strategian lähtökohdaksi muuttuvan maailman. Mutta se, mikä on valttimme, on ”valinta”. Kamensky täydentääkin ajatusta siten, että teemme itse tietoisin valinnan ja tärkeysjärjestyksen aikomukses-tamme. Toisena määrittelynä hänellä on ”Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä”. Tällöin ympäristö huomioidaan hänen mukaansa osittain sopeutuen siihen mitä ei voida muuttaa tai aktiivisesti muokataan olemassa olevaa tarkoitustaan palvelevammaksi. osit-tain ympäristönkin kanssa voidaan hänen mukaansa toimia tietoisesti valiten. Strategian kolmas määritelmä hänen mukaansa on ”Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ul-koisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.” Täl-lä määritelmällä Kamenskyn mukaan syvennetään edellisiä määritelmiä. Syventämällä saadaan esiin hänen mukaansa sisäisten tekijöiden merkitys sekä hyvään tavoitemääri-telmään vaadittava tasapaino. Omasta mielestäni tämä viimeinen määritelmä alkaa olla jo selkeämmin lähempänä toimintaa, johon edellisillä määrittelyillä on tehty alusta-va pohjatyö. (Kamensky 2010, 18—20.)

Strategialla on erilaisia tasoja. Tasot mutkistavat Kamenskyn mukaan alkuperäistä stra-tegiakäsitystä, mikä on hyvin ymmärrettävää, koska asiaa tarkastellaan eri tasoilla taval-laan eri lähtökohdista. Yhteinen ymmärrys ja näkemys ovat Kamenskyn mielestä kui-tenkin strategian toteutumisen kannalta oleellisen tärkeitä. Kuusi erilaista strategiatasoa ovat kuvattuna kuviossa 2, Strategiatasot. (Kamensky 2010, 21.)

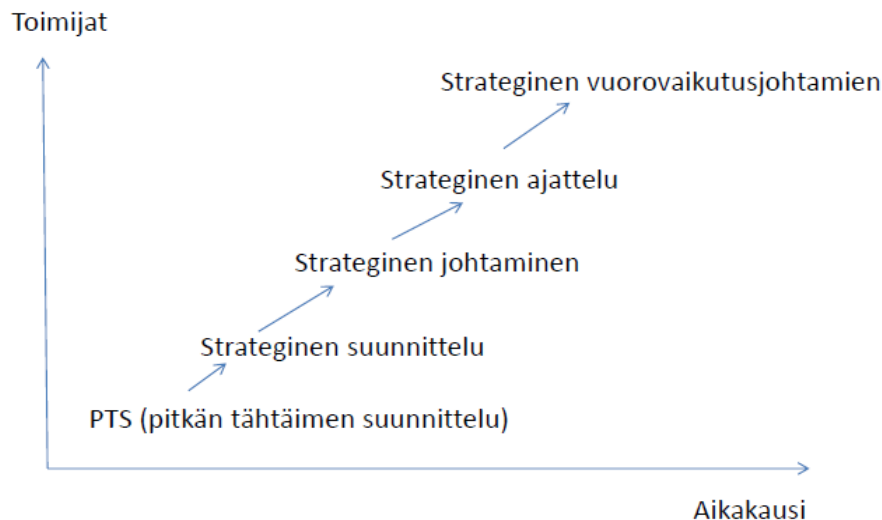


KUVIO 2. Strategiatasot (Kamensky 2010, 22, muokattu)

Useimmissa yrityksissä omistajastrategia voidaan sisällyttää Kamensky mukaan konsernistrategiaan, joka myös kaupungilla toteutuu näin. Tampereen kaupungin internetsivuilla on kaikkien tarkastettavissa oleva kaupunkistrategia, joka on ylin määräävä kaupungin toimintaa ohjaava dokumentti. Silloin kun konserni koostuu useista toimialoista jakautuen edelleen eri liiketoiminta-alueisiin, niin joudutaan Kamensky mukaan luomaan vielä toimialastrategia. Kaupungilla palvelustrategiat konkretisoivat kaupunkistrategian linjauksia. Tuotantostrategiat ovat sitten tuotantoalueiden ja liikelaitosten strategisen johtamisen välineitä. Tuotantostrategioista selviävät keskeiset tavat, joilla tuotantoa kehitetään kaupunkistrategian ja palvelustrategioiden linjauksiin vastaten. Kaupungilla on ainakin vielä toistaiseksi käytössä tilaaja-tuottaja –malli, jossa osa yksiköistä toimii palvelujen tilaajana ja osa tuottajana. Palvelustrategioiden tavoitteet konkretisoidaan joka vuosi tilaajan vuosisuunnitelmissa. Tuottajan vuosisuunnitelmissa lopulta tarkennetaan ne toimet, joilla tuotantostrategioita ja palvelusopimuksia toteutetaan. Eli liiketoimintastrategia on se, minkä Logistiikka itse luo vastatakseen kaupunkistrategian ja palvelustrategian linjauksiin saattaen niitä osaltaan käytäntöön. Kamensky mukaan funktiostrategia sisältyy useimmiten liiketoimintastrategiaan, johon tehdään erikseen toimintokohtaisia toimintasuunnitelmia. Myös yksilöt kuuluvat hänen mukaansa toimenpidesuunnitelmista edelleen avattuihin toimenpideohjelmiin, paitsi omaa elämäänsä ohjaten Kamensky mukaan heidänkin olisi hyvä tehdä henkilökohtaisia suunnitelmia.

Tähän jälkimmäiseen ajatukseen on helppo minunkin samaistua. (Kamensky 2010, 22; Tampereen kaupunki 2011.)

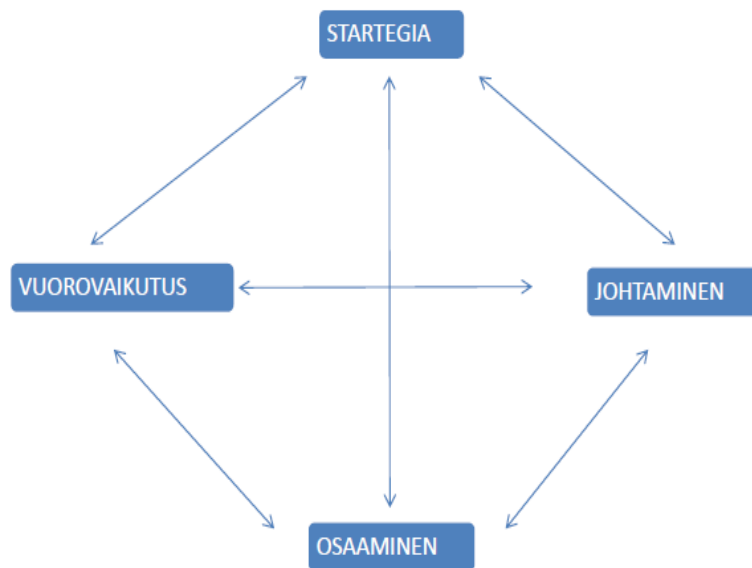
Strateginen johtaminen on kehittynyt eri vuosikymmenillä. Kamenskyn mukaan monimutkaisessa ympäristössä on yhä enemmän siirryttävä strategiseen vuorovaikutusjohtamiseen. Strategisen kehityksen kulkua Kamenskyn mukaan kuvataan seuraavassa kuviossa 3, Strategisen johtamisen kehitysvaiheet.



KUVIO 3. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet (Kamensky 2010, 26, muokattu)

Monimutkaisessa ympäristössä on Kamenskyn mielestä siirryttävä yhä enemmän ”viidennen tason strategiseen johtamiseen” eli strategiseen vuorovaikutusjohtamiseen. Kehitysvaiheet eivät hänen mukaansa kuitenkaan sulje pois toisiaan vaan esittävät strategiatyöskentelyn kehitystä. Kehitystä seuraaviin kehitysvaiheisiin ovat Kamenskyn mukaan ajaneet organisaatioiden ympäristötekijöissä tapahtuneet muutokset samoin kuin organisaatioiden sisäiset tekijät. (Kamensky 2010, 26.)

Kaikkien menestykseen vaikuttavien asioiden takana on Kamenskyn mukaan kuitenkin osaaminen. Tämä ajatus toimii Kamenskyn mielestä siis myös strategian, vuorovaikutuksen ja johtamisen osalta. Niinpä näistä tärkeimmistä asioista voidaan Kamenskyn mukaan koota viitekehys, jota hän nimittää ”menestyksen timantiksi”. Alla havainnollistava kuvio 4 siitä.



KUVIO 4. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2010, 28, muokattu)

Mikään näistä osa-alueista ei Kamenskyn mukaan yksin riitä, koska ne ovat voimakkaasti riippuvaisia toinen toisistaan. Kaikki osa-alueet ovat hänen mielestään kuitenkin yksinäänkin ratkaisevia yrityksen menestyksen kannalta pitkällä aikavälillä. Vuorovaikutus uusimpana särmänä on Kamenskyn mukaan vasta pääsemässä joukkoon. Sen tarve verkostoineen ja vuorovaikutustaitoineen on hänen mielestään kuitenkin vahvasti tunnistettu, koska kukaan ei yksinkertaisesti enää pärjää yksin. (Kamensky 2010, 28.)

Strategisessa johtamisessa on Kamenskyn mukaan useita kriittisiä menestystekijöitä. Menestystekijät voivat hänen mielestään vaikuttaa timantissa useammalle osa-alueelle, mutta ne voidaan jakaa ymmärrettävyyden vuoksi myös tärkeimpien painopisteidensä mukaan. Strategiaan vaikuttavat Kamenskyn mukaan yhteinen strategia- ja bisneskieli, kyky keskittyä olennaiseen sekä pitkäjänteisyys joka tarvitaan myös kvartaalitaloudessa. Vuorovaikutukseen taas vaikuttavat hänen mielestään eniten joukkuepelin sisäistäminen, verkosto-osaaminen ja tietysti ne vuorovaikutustaidot. Osaamiseen Kamensky esittää vaikuttavan kyvyn, halun ja rohkeuden uusiutua, tietotulvasta ymmärrykseen ja näkemykseen onnistumisen, riittävän liiketoimintaosaamisen sekä toimialaosaamisen ja ympäristöhavainnoinnin. Johtamiseen vaikuttaa tietysti Kamenskyn mukaan kokonaisnäkemys johtamisesta. Menestys vaatii Kamenskyn mielestä kaikkien neljän särmän syvällistä ymmärtämistä. Menestys saavutetaan Kamenskyn mukaan vain menestyksen timanttia lakkaamatta hiomisella. (Kamensky 2010, 53, 364.)

Nykyaikainen jatkuvan strategisen johtamisen prosessi voidaan Tero Vuorisen mielestä jakaa kolmeen vaiheeseen. Vaiheissa on hänen mukaansa tietyt käsiteltävät aiheet, mutta vaiheita ei välttämättä käytetä missään tietyssä järjestyksessä eikä niille määritellä kestoja. Näin strateginen työ nähdään Vuorisen mukaan jatkuvana työnä. Tämä lähestymistapa tuokin hänen mielestään strategiatyöhön uutta joustavuutta ja mahdollistaa lisäksi nopeammat reaktiot muutoksiin. Vaiheena yksi Tero Vuorinen näkee strategisen aseman analyysin. Se tarkoittaa nimensäkin mukaisesti Vuorisen kuvauksessa useita analyysejä, joita suoritetaan organisaation tarkoituksen ja tahtotilan selvittämiseksi sekä ympäristön, kilpailijoiden ja omien resurssien tutkimiseksi. Vaiheena kaksi hän nimeää strategisen valinnan, joka tarkoittaa hänen mukaansa mahdollisten vaihtoehtojentunnistamista, arviointia ja valinnan suoritusta. Vaiheena kolme Vuorinen listaa strategisen toimeenpanon. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa lopulta valittujen asioiden käytäntöön saattamista. (Vuorinen 2013, 41—43.)

Vuorinen esittää, että vaikka emme tietäisikään, mitä strategiaproessin vaihetta käsittelemme, niin todennäköisesti meillä on kirkas ajatus siitä, mihin pyrimme. Hänen mukaansa jokaiseen strategiaproessin vaiheeseen on olemassa menetelmiä tai työkaluja, joilla asioita voi käsitellä. Omat strategiatyökalunsa löytyvät Vuorisen mukaan esim. niin tehokkuuden parantamiseen, uuden luomiseen, resurssien kehittämiseen kuin asemoiintiinkin. (Vuorinen 2013, 47, 51, 97, 149, 199.)

Organisaatiolla on Vuorisen mielestä suorastaan velvollisuus luoda strategia. Tämä mahdollistaa hänen mukaansa vasta johtamisen ja esimiestyön, joilla asioita viedään eteenpäin. Myös työntekijöillä tulee olla hänen mielestään selkeä tieto omista rooleistaan ja tehtävistään, jotka todellisesti voivat tarkentua vasta strategiatyön myötä. Hyvä strategia antaa Vuorisen mukaan organisaatiolle merkityksen ja suunnan. Se luo hänen mielestään organisaatiolle identiteetin ja tuo henkilöstön toimintaan merkityksen ja johdonmukaisuutta. (Vuorinen 2013, 16, 15.)

3.2 Projektisalkun johtaminen

Petri Virtanen (2009) näkee kokonaisvaltaisesti uudistuvan organisaation sellaisena, joka pystyy tunnistamaan kehittymishaasteensa, voi asennoitua tulevaisuuteen mahdollisimman luotettavaan tietoon tukeutuen, huomioi strategisen kyvykkyyden vahvistami-

sen sekä osaa ohjata kehitystoimenpiteet strategiaan linkittyviksi. Virtasen mielestä tällainen organisaatio on luonteva alusta projektimuotoiselle kehittämiselle. Tällöin projekteja käytetään hänen mukaansa valitun strategian toteutusvälineinä. Projektit toimivat näin hänen mielestään myös tehokkaina strategian välittäjinä niin organisaation sisällä kuin siitä ulospäinkin. (Virtanen 2009, 111.)

Strateginen kyvykkyys on projektisalkun johtamisessa Virtasen mukaan tärkeää. Tämä pitää hänen mukaansa sisällään hallittua riskien ottamista, virheiden sallimista ja asiakkuuksista lähtevää strategista ajattelukykyä. Strateginen kyvykkyys edellyttää Virtasen mielestä myös onnistuakseen toimivaa johtamisjärjestelmää. Sen pitäisi hänen nähdäkseen olla sellainen toimintakonsepti, jossa johdolle on varattu aikaa toimintaympäristön muutosten analysointiin ja strategian hahmottamiseen.

(Virtanen 2009, 111, 112.)

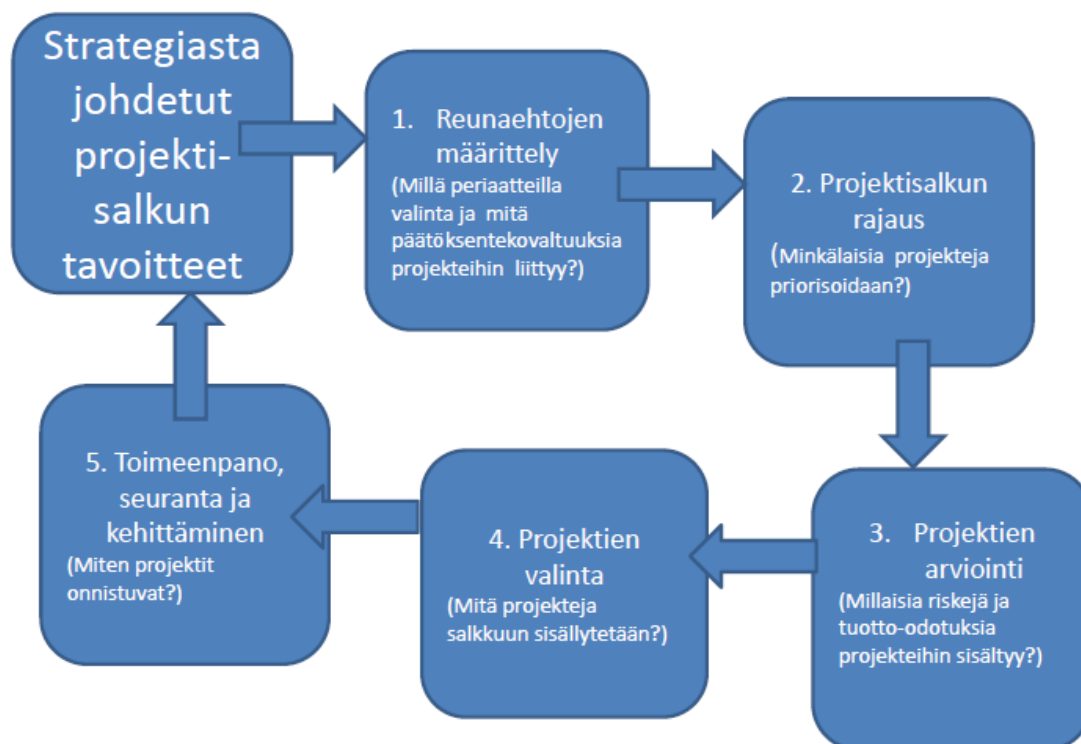
Strategista johdetaan Virtasen mukaan tasapainoinen ja strategian mukainen projektisalkku. Tätä varten tulee ensi määrittellä Virtasen mukaan strategiset tavoitteet ja niistä johdetut kriittiset menestystekijät. Hän korostaa, että ne tulee määrittellä yksiselitteisesti ja ymmärrettävästi ja ne tulee olla mitattavissa joko määrällisesti tai laadullisesti. Kirjautusta strategiasta tulee tällöin Virtasen mielestä olla tarkistettavissa menestystekijät, niiden mittarit, mittareiden tietolähteet sekä näistä kaikista vastaavien tahojen määrittely. Määrittelystä pitää näkyä Virtasen mukaan myös se, että millaisilla toimenpiteillä menestystekijät on mahdollista saavuttaa. Tässä vaiheessa voidaan hänen mukaansa yksilöidä ne projektit, joilla strategista päämäärää aletaan edistää. Virtanen nimeää organisaation strategian ja projektisalkun välisen yhteyden selkärangaksi, jonka kertoo projektien johtamisen perustan. Projektien strategianmukaisuus on Virtasen näkemyksen mukaan vahvistettavissa mm. tavoitteiden asettamisella, ylimmän johdon mukana ololla isoissa hankkeissa, projektien kirjallisella asettelulla, projektiohjauksen toteuttamisella sekä projektikatselmuksilla. Virtanen sanoo, että kaikki projektit käyvät tarkan seulan läpi, kun ne varmistetaan todella kuuluvan strategiaan. Hänen mielestään kaikki projektit tulisi myös kirjata auki siten, että niiden yhteys strategiaan on varmistettavissa. (Virtanen 2009, 113, 115, 120, 121.)

Virtanen viittaa Miia Martinsuon ym. (2003) tutkimukseen tuotekehitysprojektien johtamisessa salkkuna, että se tuo uudistuspaineita koko tuotekehityksen johtamisen malliin ja sen käytäntöihin. Virtasen mielestä kyse onkin siitä, että projektisalkku tulee

mieltää strategiaproessin kiinteäksi osaksi. Hän korostaa projektisalkun johtamisessa tärkeänä projektivastuiden määrittelyä, projektien kytkentää strategiaan tavoitteisiin sekä aktiivisuutta projektisalkun ja sen hankkeiden ohjauksessa. Projektisalkku voidaan Virtasen mukaan koota eri tavoin. Se voi hänen mielestään olla systemaattinen tai intuitiivinen tapa tai jotain siltä väliltä. Hän esittää, että kyse on aina kuitenkin riskin otosta. (Virtanen 2009, 120, 121.)

Virtanen mukailee Karlos Arttoa ym. (2006, 390—391), kun hän tuo esiin projektisalkun kokoamisen tärkeät periaatteet. Ensinnäkin hän esittää, että kaikkien toimenpiteiden, jotka kohdistuvat projektisalkun valintaan ja toteutukseen, pitää ohjautua projektisalkun arvon maksimointiin. Eli tällöin projektisalkku viritetään Virtasen mukaan siten, että se toimii parhaalla mahdollisella tavalla toteuttaakseen organisaation strategian. Projektisalkun tulee olla Virtasen mukaan myös tasapainoinen. Tasapainolla tarkoitetaan projektin erilaisia ominaisuuksia, kuten projektin volyymiä, riskialttiutta ja projektityyppejä. Ottaen huomioon organisaation toimialan, niin Virtasen mielestä projektisalkkuun kannattaa valita resursseiltaan ja volyymiltään erisuuruisia hankkeita, koska näin voidaan hajauttaa riskejä. Hänen mielestään samoin kannattaa kiinnittää huomioita riskien tasapainoon siten, ettei kaikissa hankkeissa ole riskien toteutumisen todennäköisyys suuri ja riskit vaikutuksiltaan laajoja. Salkun tasapainotuksessa Virtanen kehottaa myös valitsemaan salkkuun erityyppisiä projekteja esim. tuotekehitykseen liittyviä, kehittämishankkeita ja toimitusprojekteja. Projektisalkun tulee hänen mukaansa ensiarvoisesti kuitenkin olla yhdenmukainen strategian kanssa. Hän esittää myös, että koska johto määrittelee strategian, niin hänen mielestään on tärkeää, että johto myös valitsee projektisalkkuun kuuluvat projektit. Tämä siksi Virtasen mukaan, että johto nimenomaan on vastuussa lopulta projektisalkun sisällöstä samoin kuin organisaation tuloksesta. (Virtanen 2009, 121, 122, 123.)

Virtanen sanoo, että projektisalkun koostaminen ja toteutus tapahtuu toimintojen sarjana, johon kuuluu projektisalkun reunaehtoien asettaminen, rajaaminen, projektien arvioiminen, valinta sekä lopulta projektisalkun toimeenpano, edistymisen seuranta ja kehitys. Hänen kuvaamansa projektisalkun kokoamisen ja toteutuksen prosessi on kuvattu kuviossa 5 alla. (Virtanen 2009, 123, 124.)



KUVIO 5. Projektisalkun kokoamisen ja toteutuksen prosessi (Virtanen 2009, 124, muokattu)

Virtanen sanoo, että idea projektisalkun johtamisessa on yksinkertaisesti projektisalkun arvon maksimoinnissa. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa sitä, että projekteilla pyritään saamaan maksimaalinen hyöty organisaatiolle. Kun projektisalkun arvoa lähdetään todentamaan, niin ensisijaisesti Virtasen mielestä tulee määritellä arviointikriteerit. Arviointikriteereinä voi toimia Virtasen mukaan esim. vaikuttavuus, jonka hän avaa aikaansaajien vaikutusten suhteena yksittäiseen projektiin asetettuihin tavoitteisiin nähden. Virtanen asettaakin vaikuttavuuden heti huonoksi vaihtoehdoksi, jos on alusta asti selvillä, että projekti saavuttaa automaattisesti tavoitteensa. Hän esittää sen rinnalle silloin muita arviointikriteereitä, kuten tehokkuus, jonka hän kuvaa panoksen ja tuotoksen välisenä suhteena. Myös tuloksellisuus eli Virtasen mukaan välittömät aikaansaadut hyödyt tai sitten lopulliset vaikutukset sekä myös ei-vaikutukset ovat Virtasen mukaan muita mainitsemisen arvoisia arviointikriteereitä. Projekteista Lisäksi hän näkee pohtimisen arvoisena projektin tavoitteiden järkevyyden, jota voi kyseenalaistaa projektin eri vaiheissa. Projekteista sovitaan Virtasen mukaan etukäteen raportointityyli ja – kieli sekä raportointikriteerit ja käsitteet. Projektiraportoinnissa tulee hänen mukaansa selvittää havainnot, johtopäätökset ja kehittämissuosituksia, jotta niistä voidaan tehdä päätöksiä.

Projektien arvioinnin voi Virtasen mukaan tehdä johto, projekti itse tai ulkopuolinen taho. Strategiasta johdettu projektisalkku tulee Virtasen mielestä arvioida vähintään neljä kertaa vuodessa huomioiden tietysti organisaation koko, toimiala ja projektisalkun ala. (Virtanen 2009, 131, 132, 135, 142, 134, 137.)

Yksittäinen projekti tulee Virtasen mielestä aina loppuarvioida erikseen. Esim. itsearviointin luotettavuutta ei Virtasen mukaan tarvitse silloin epäillä, kun se suoritetaan sovitulla arviointikriteeristöllä ja menettelytavalla. Tähän hän suosittelee esim. EFQM-mallia, joka tarkoittaa European Foundation For Quality Managementin luomaa Euroopan laatupalkintokriteeristöä tai siitä edelleen johdettuja kriteeristöjä. Virtanen sanoo, että olennaista on se, että projekti arvioidaan monipuolisesti eri näkökulmista ja koko projektisalkun projekteilta vaaditaan samantyyppistä arviointia. EFQM-mallilla joudutaan hänen mielestään arvioimaan sekä toimintatapoja että tuloksia. Tämä tarkoittaa arviointia projektin johtamisesta, tavoitteiden täsmentämisestä, projektiryhmän toiminnasta, projektin taloushallinnosta, sidosryhmäsuhteista, tiedonhallinnasta, dokumentoinnista, toimintaprosesseista, asiakastyytyväisyydestä, projektiryhmän tyytyväisyydestä ja oppimisesta sekä projektin tavoitteiden täyttymisen asteesta. (Virtanen 2009, 138, 139.)

3.3 Projektijohtaminen

Leenamaija Ojala (2008) on arvioinut, että myös pysyvässä työsuhteessa olevien henkilöiden työ tulee muuttumaan enenevässä määrin toisiaan seuraaviksi tai samanaikaisesti toimiviksi projekteiksi. Hänen mukaansa työntekijöihin kohdistuu jatkossa lukuisia tehtävästä riippumattomia taitovaatimuksia. Työntekijöiltä vaaditaan Ojalan mukaan varsinkin projektityön taitoja ja yrittäjämäistä työotetta mutta myös entistä parempaa perusosaamista oman työn alueella, systeemistä ajattelua ja asiayhteyksien ymmärtämistä, vuorovaikutustaitoja, kommunikointi- ja viestintätaitoja, perusverkonlukutaitoa sekä tieto- ja viestintätekniisten välineiden hallintaa, priorisointia, oppimaan oppimisen taitoa, itsensä johtamisen taitoa - varsinkin nykyään kun muutostilanteet seuraavat toisiaan, luovuuden hallintaa, ajankäytön hallintaa sekä, yllättävää kyllä, omien aivojen huoltamista. Huoltamisen tekee jokainen tavallaan esim. elokuvia katsellen tai kuntoillen. Ojalan lista on vaatimuksiltaan minusta aivan tätä päivää. Petri Virtasen (2009) mielestä se sopii miltei sellaisenaan kenen tahansa kyvykkään projektinjohtajan taitoelementeiksi.

Projektiosaaminen on hänenkin mielestään tulevaisuudessa yksi keskeinen työtehtävistä riippumaton työelämätaito. (Ojala 2008, Virtasen 2009, 58, 59, 66 mukaan).

Virtasen mielestä hyvä johtajuus organisaatiossa myötävaikuttaa hyvän organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Organisaatiokulttuuri peilaa hänen mielestään organisaation sosiaalista ja psykologista pääomaa, joka taas edelleen vaikuttaa organisaation saavutuksiin niin taloudellisessa mielessä, vaikuttavuuden osalta, asiakkaiden saaman lisäarvon kuin yhteiskuntavastuunkin osalta. Johtamisen ajatukset voivat Virtasen mielestä vaikuttaa myös organisaation projektitoimintakulttuuriin. Tämä tarkoittaa hänen mielestään kaikkea sitä, mikä koskee projektien suunnittelua, toteutusta ja johtamista. Projektitoimintakulttuuri saattaa Virtasen mukaan mukailla julkilausuttuja tai julkilausumattomia periaatteita, jotka ovat kuitenkin merkityksellisiä projektien toteuttamisessa. (Virtanen 2009, 77.)

Organisaatiossa vallitsee tasapainoinen johtamiskulttuuri Virtasen esittämänä silloin kun johtamisen intensiivisyys koskee sekä ihmisiä että asioita. Hänen mukaansa tässä tasapainoisessa tilassa on täsmälleen tiedostettu, että paljonko ihmisille pitää näyttää suuntaa ja miten heitä innostetaan ja kannustetaan. Virtasen mielestä organisaation omat toimintatavat ovat samalla kokonaisuudessaan mietittyjä, testattuja ja havaittu toimiviksi. Toimintatavat liittyvät hänen mukaansa juuri johtamisjärjestelmään, strategiseen suunnitteluun, viestintään, henkilöstöpolitiikkaan, resurssienhallintaan, sidosryhmätoimintaan, alihankintaan, prosessien johtamiseen ja seuranta- ja tuloinformaation keräämiseen ja hyödyntämiseen, eli minusta kaikkeen mahdolliseen organisaation toimintaan. Virtanen korostaa toimintatapojen määrittelyn koskevan myös projektinhallinnan ja johtamisen periaatteita sekä käytännön ohjeistusta. Hänen mukaansa asioiden hallinnan elementit tuovat projektien toteutukseen tiettyä jatkuvuutta ja turvallisuutta, johon ajatukseen kaikki varmaan voivat yhtyä. Minusta se tarkoittaa työrauhaa työntekijälle. Ihmisten johtamisen intensiivisyys taas hänen mielestään merkitsee sitä, että projektit koetaan aidosti innostavina työpaikkoina ja että ne toimivat strategialähtöisesti. (Virtanen 2009, 86, 88.)

Kehittämisaaminen liittyy Virtasen mielestä oppimiseen. Uudistuva organisaatio on hänen mielestään aina oppiva organisaatio, joka pystyy sietämään keskeneräisyyttä. Eli siitä ei koskaan tule Virtasen mukaan valmista. Oppiminen kuitenkin synnyttää hänen mukaansa uudistumista, jolla pystytään vastaamaan ajan vaatimuksiin. Kehittämiseen

liittyvät aina riskit. Virtanen yksinkertaistaa, että riskienhallinta on ensinnäkin riskien tunnistamista, toisekseen niiden todennäköisyyden arviointia ja kolmanneksi niihin varautumiseen suunnittelua. Hänen mielestään kehittäjäorganisaatio, joka toimii analyyttisesti osaa ottaa riskejä realistisesti. Se myös hänen mukaansa hallitsee erilaisia kehittämisen menetelmiä sekä projektityömuotoista kehittämistä. Itse asiassa tuotekehitys ja osaamisen johtamiseen liittyvät kehittämishankkeet ovat hänen mukaansa analyyttisesti toimivassa kehittäjäorganisaatiossa jokapäiväisiä, koska tällainen organisaatio yksinkertaisesti panostaa koko ajan kehittämiseen samalla ennakoiden riskejä. Käytännössä tämä panostaminen tapahtuu Virtasen mukaan siten, että organisaatio tarkkailee itseään suhteessa ympäristöönsä koko ajan kriittisesti ja tekee tarvittavia suuntavalintoja ja uudelleen reitityksiä tilanteen mukaan. Virtanen korostaa, että analyyttisesti toimivan kehittäjäorganisaation kehittämistoiminta on aina niin pitkäjänteistä ja johdonmukaista kuin suinkin. Siitä puuttuvat hänen mielestään kaikenlainen äkkinäinen tempoilu ja kehittämisen muotivillitykset. Virtanen kiteyttää, että kehittämisosaaminen, organisaation oppiminen, keskeneräisyyden sietäminen ja riskienhallinta ovat keskeisiä tekijöitä, kun luodaan projektimyönteistä organisaatiokulttuuria. Ilman niitä ei hänen mukaansa yksittäisen projektin tai useiden projektien strategista johtamista voida edes kuvitella. Projektien strateginen johtaminen edellyttää Virtasen mukaan aina kehittämiselle myönteistä organisaatiokulttuuria. (Virtanen 2009, 89, 94.)

Toimitusprojekteissa toimitetaan aina jokin asiakkaan tilaama tuote tai palvelu. Riippuen tietysti hankkeen luonteesta, mutta yleistäen merkityksellistä niissä Virtasen mukaan on aina se, kuinka tyytyväinen asiakas on projektin eri vaiheisiin, mitä hankkeessa on lopulta saatu aikaiseksi, vastaavatko aikaansaannokset tavoitteita ja onko hanke onnistuttu toteuttamaan pysyen ennalta sovitussa kustannusarviossa. Virtasen mielestä projektien kaikki tavoitteet tuleekin kirjata aina auki siten, että niiden lopullinen kytkentä myös strategiseen tavoitteeseen käy selkeästi ilmi. Projektit edistävät Virtasen mukaan aina asiakkuutta. Asiakkuus voi olla hänen mielestään sisäistä tai ulkoista. Projektit linkittyvät hänen mukaansa strategiaan lopulta vähintään kahdella eri tavalla. Ensinnäkin ne edistävät organisaation strategiaa, koska ne konkretisoivat käytännön muotoon organisaation strategisia tavoitteita. Toisekseen ne myös edistävät strategian tunnettavuutta organisaatiossa projektityön myötä. (Virtanen 2009, 137, 121, 95, 144.)

Virtasen mukaan kun tarkoitetaan projektin elinkaaren hallintaa, voidaan puhua projektistrategiasta. Projektistrategia määrittelee hänen mielestään kaikkea sitä, miten projekti

alun perin ideoidaan, vahvistetaan suunnittelemalla, tehdään käytännön toteutus, päätetään projekti ja miten sen tulokset lopulta arvioidaan. Alla olevassa kuviossa 6 on Virtasen esityksen mukaisesti kuvattu projektin eteneminen strategisen horisontin näkökulmasta. Strategiaa voidaan Virtasen mukaan pitää projektin lähtökohtana. Se antaa hänen mielestään projektille oikean suunnan painottaen projektin tavoitteiden roolia. Projektinohjaus on Virtasen mielestä kuitenkin oleellinen, jotta päästään tuloksiin ja arviointiin asti. Projektinohjauksessa hän näkee suunnittelun seuraavan koko projektia sen tarpeen määrittelystä päättämiseen asti. Suunnittelu säilyy siis hänen mielestään jatkuvana prosessina. Projektinhallinta on Virtasen mielestä ensisijaisesti tiedon ja tietoisuuden tuottamista ja vasta toisella sijalla hän näkee kontrollin ja valvonnan. (Virtanen 2009, 149,152, 151.)



KUVIO 6. Projektin strateginen horisontti (mukaillen Virtanen 2009, 152)

Projektin tavoitteet ovat Virtasen mielestä kaiken toimimisen lähtökohta, siksi tavoitteet ovat tärkeitä. Tavoitteita asetettaessa ei kuitenkaan tiedetä vielä tulevaisuudesta, joten siksi tavoitteisiin tulisi hänen mukaansa suhtautua joustavasti. Tavoitteiden määrittelyä voidaan kutsua Virtasen mukaan vuovaikutteisesti tarkentuvaksi prosessiksi. Tavoitteet tarkentuvat hänen mielestään vaihe vaiheelta, eli niitä voidaan pitää enemmän dy-

naamisina kuin staattisina. Tavoitteita kuvattaessa voidaan Virtasen mukaan käyttää kahta tai kolmea tavoitelausetta, jotka konkretisoivat sitä mitä projekti tavoittelee. Projektissa tulee Virtasen mielestä tehdä selkeä ero projektin päämäärän ja projektin tavoitteiden välillä. Näin voidaan hänen mukaansa hyväksyä paremmin projektin dynaaminen luonne. Projektin päämäärä on Virtasen mukaan staattisempi kuin tavoitteet. Päämäärä vastaa hänen mielestään kysymyksiin mitä varten ja miksi projekti on ylipäänsä olemassa. Projekti ei yksin pysty Virtasen mukaan täyttämään yleistä strategisen tason päämäärää, vaan se tapahtuu muidenkin projektien yhteistyönä. (Virtanen 2009, 155, 156, 159.)

Oppiminen liittyy projektityöhön. Virtasen mukaan yksilötasolla projektioppimisen motiivina toimii kehittyminen ammatillisesti. Projektitasolla taas hänen mukaansa motiivina toimii projektin menestyksellinen toteutus. Tästä on jo helppo päätelläkin hänen ajatuksensa oppimisen tavoitteiden suhteen. Eli kun yksilön tavoite on Virtasen mukaan oman ammattiosaamisen vahvistaminen, niin projektitasolla oppimisen tavoite on hänen mielestään ensinnäkin tietysti projektin tavoitteiden saavutus mutta myös projektikokemusten siirtäminen tuleviin projekteihin. Projektitasolla oppimisprosessissa on hänen mielestään siis keskeistä tiedon välittyminen ja lopulta ymmärryksen syveneminen. Virtasen mukaan projektin ulkopuolelle tapahtuva viestintä jäsentää sen yhteistyöverkoston. Projektissa tapahtuva sisäinen viestintä taas vahvistaa hänen nähdäkseen yhteistä näkemystä ja tulkintaa. Virtanen pitää juuri oppimista tärkeänä projektitoiminnassa. Hänen mielestään monesti yhden ja saman organisaation projekteissa on saatettu onnistua ratkaisemaan hyvinkin erilaisia ja toinen toistaan monimutkaisempia ongelmia. Jos kuitenkin samoja ongelmia ratkotaan yhä edelleen uusissa projekteissa, niin Virtasen mielestä sellaisesta toiminnasta ei opi mitään. Tavoitteiden toteuttaminen on tärkeää oppimisen kannalta, mutta Virtasen mukaan yhtä tärkeää on, että projekti pystyy ammentamaan omat oppimiskokemuksensa laajempaan käyttöön. Projektioppimiseen hän esittää kolmea tapaa. Nämä ovat itsearviointi, ulkoinen arviointi ja projektikatselmukset. (Virtanen 2009, 201—205.)

Projektityöskentelyyn liittyy yleensä samantyyppisiä ongelmia, on projekti sitten mikä hyvänsä. Kai Ruuskan mielestä epäonnistumisen syyt juontuvat useimmin hallinnan ja menetelmien riittämättömyyteen eikä suinkaan teknisiin syihin, työvälineisiin tai lopputuotteen sisältöön, joihin voidaan joskus vedota. Ruuskan mukaan projektiin valitut asiantuntijat ovat pääsääntöisesti tehtäviensä tasalla, mutta organisoinnin huono taso sekä

riittämätön suunnittelu tekevät projektille hallaa. Tämä on kaikille osapuolille tietysti harmillinen tilanne, koska Ruuskan mukaan silloin pätevistä henkilöistä koottu ryhmä ei pääse loistamaan kokonaisuutena eikä koko projektikaan onnistu kuten on kaavailtu. Ruuskan mukaan tilanne saattaa oirehtia teknisellä puolella, vaikka itse tauti olisikin aivan toisaalla. Projektinhallinnan oikealla soveltamisella on hänen mielestään kuitenkin mahdollista tehdä ennakointia ja välttää monet vaikeudet. (Ruuska 2012, 41.)

Ensimmäisenä ongelmana Ruuska mainitsee projektien huonon ennakkovalmistelun. Projekteja asetetaan hänen mielestään ylipäätään liian kevyin perusteluin ja joskus vielä irrallisena organisaation kokonaissuunnittelusta. Hän korostaakin esiselvityksen tärkeyttä ja muistuttaa, että esiselvitystä ei tule pelätä esim. projektin rajauksena, vaikka se osaltaan näin tekee. Esiselvitys antaa Ruuskan mukaan eväät projektin jatkomahdollisuuden, mikäli niitä todellisuudessa on. Kokeilumielessä ja puolella teholla liikkeelle lähtö ei hänen mielestään kannata. Toisena ongelmana Ruuska mainitsee epäselvän projektirajauksen tai että se muuttuu. Rajaus saa tietysti hänen mukaansa tarkentua, mutta se ei saa muuttua. Ruuskan mielestä jatkuvat muutostarpeet ja rajauksen kyseenalaistamiset kertovat huonosta suunnittelusta. Uusilla piirteillä voi hänen mukaansa olla vaikutusta lopputuotteen muihin osiin, ja näin kesken projektia tehdyillä muutoksilla on taipumus vaikuttaa lopputuotteen laatuun negatiivisesti. Varsinkin jos muutoksia esiintyy useampia, niin niiden käsittely kuormittaa projektia tehtävällisesti, aikataulullisesti ja kustannuksiltaan. Tämä on, kuten kaikki arvaamme, projektille suuri riski. (Ruuska 2012, 41—43.)

Kolmantena ongelmana Ruuska näkee johdon sitoutumisen ja tuen puuttumisen. Projekti tulisikin hänen mukaansa nähdä aina tilaustyönä, jolla on yksikäsitteisesti mielletty asiakas. Ruuska esittää, että projektinhan asettaa perusorganisaatio tai jokin sen yksikkö haluten, että projekti valmistuu ennalta sovitulla tavalla. Mikäli näin ei jostain syystä ole, niin projekti on Ruuskan mukaan silloin tavallaan tuuliajolla. Perusorganisaation tehtävä on Ruuskan mukaan päätöksillään osoittaa projektille voimavarat, joka tarkoittaa resursseja ja rahoitusta. Mikäli projektin tarve on hiipunut, niin silloin Ruuskan mielestä projekti tulisi keskeyttää ja arvioida lähtökuopistaan uudelleen. Neljäntenä ongelmana Ruuskan mukaan on se, perusorganisaatiolla on usein ongelmana ihmisten irrottaminen normaalista työstään projekteihin. Tehtävien hoidon, aikataulussa pysymisen ja tiedottamisen turvaamiseksi Ruuska ehdottaa yksinkertaisesti organisoitua ja tarpeeksi pientä tavoiteorientoitunutta ydinryhmää projektiin. Viidentenä ongelmana Ruuska esit-

tää projektiin hurahtamisen. Tämä tarkoittaa sitä, että kun on saatu opeteltua kaikki projektityötavan helmet, niin aletaan kaikkia mahdollisia töitä tehdä projekteina. Toiminta ei Ruuskan mukaan kuitenkaan tehostu sillä, että sitä aletaan kutsua projektiksi. (Ruuska 2012, 45, 46.)

Kuudentena ongelmana Ruuska näkee henkilöristiriidat ja väärät henkilövalinnat. Jännitteiden paisuminen voi Ruuskan mukaan johtaa joskus erityistoimenpiteisiin asti. Periaate Ruuskan mielestä on, että projektia ei voi johtaa ”natsoihin” perustuvalla auktoriteetilla, vaan projektipäällikön täytyy hallita ihmisten johtaminen. Myös henkilövalintoihin Ruuskalla on näkemyksensä. Tehtävien hoitamiseen ei hänen mielestään kannata esim. valita parasta, vaan sopivin. Tärkeäksi hän näkee ryhmässä työskentely taidon ja motivaation sekä kyvyn kohdallaan tehtävän vaativuuteen nähden. Ei myöskään kannata hänen mielestään ottaa riskiä valmiiksi tiedettyjen tappelupukarien kautta tai tarjota projektissa suojatyöpaikkaa joutilaille. (Ruuska 2012, 46, 47.)

Seitsemäntenä riskinä esiintyy Ruuskan mukaan se, että projektilla on epärealistiset tavoitteet. Samalla hän kertoo projektin perusvaatimuksen, eli projektilla pitää olla toimintaedellytykset, jotta se voi onnistua. Tilanne voi karata käsistä hänen mielestään seuraavista syistä. Ensinnäkin organisaation johto saattaa vaatia liiallista nopeutta, koska sisäiset tai ulkoiset paineet ajavat tähän. Tai organisaatiolla saattaa olla vaikeuksia saattaa projektille tarvittavia voimavaroja. Joskus myös halu miellyttää tai tottelemisen pakko ajaa projekteja umpikujan. Myös se, että projektilta vaaditaan liian tarkkoja suunnitelmia ennen kuin sen rajauksia on pystytty tekemään, aiheuttaa ongelmia. Voimavarojen lisäämisestä saatava hyöty on Ruuskan mukaan yleensä kyseenalainen, riippuen tietysti tilanteesta. Menetelmien ja työvälineiden korostamisesta voi Ruuskan mukaan tehdä kahdeksannen ongelman. Hän muistuttaakin, että työvälineestä ei saa koskaan järjen korviketta. Yleissäännöksi hän linjaa myös sen, että mitään sellaisia dokumentteja joita ei myöhemmin tarvita, niin ei tulisi tuottaa lainkaan. (Ruuska 2012, 48, 49, 50.)

Suunnitteluvirheet saavat Ruuskan yhdeksannen riskin listauksen. Hänen mukaansa keskeisiä virheitä tehdään työmääräarvioissa ja aikatauluissa. Samoin henkilöiden käytettävyyttä eli heidän ajankäyttönsä projektiin nähden on hänen mukaansa usein yliarvioitu. Tämä voi Ruuskan mielestä tapahtua myös siinä suhteessa, ettei henkilön kokemusta huomioida. Yleisesti hän nimeää suunnitteluvirheitä tuottavaksi ongelmaksi riippuvuu-

det muihin asioihin kuten esim. muihin projekteihin, jotka helposti unohtuvat. Kymmenentenä ongelmana tulevat Ruuskan mielestä puutteelliset aikataulut. Hänen mukaansa niihin vaikuttaa esim. liian karkeat tehtäväkuvaukset, joista ei voi havaita lopullista työmäärää tai yhtäjaksoista suoritusta, aikataulusta voi puuttua tehtäviä kokonaan, käytössä ei ole minkäänlaista pelivaraa, aikataulut saattavat olla vanhentuneita tai niiden luettavuus olla heikko. (Ruuska 2012, 50, 51.)

Viimeinen eli yhdestoista ongelma liittyy Ruuskan mielestä projektin epäselvään elinkaareen tai sen välitavoitteiden puuttumiseen. Projekti vaatii hänen mukaansa selkeän alkamis- ja päättymishetken. Projekti tulee hänen mielestään saada myös nopeasti käyntiin napakan alun jälkeen, samoin sen lopettaminen tulee tehdä jämäkästi eikä jäädä odottelemaan ylläpitolvaihetta. Kovin laaja hanke kannattaa Ruuskan mukaan pilkkoa pienemmiksi osaprojekteiksi. Näin kokonaisuus turvataan parhaiten. Vielä projektin varrelle hän suosittelee selkeitä virstanpylväitä ja välitavoitteita, jolloin on mahdollista tehdä tilannetarkistuksia ja hienosäätöä sekä hetki hengähtää. Välitavoitteet parantavat hänen mielestään työtehoa ja oikein sijoitettuina ne parantavat myös motivaatiota työn suorittamiseksi. Lisäksi niillä on Ruuskan mukaan projektiryhmän toimintaa terävöittävä vaikutus. (Ruuska 2012, 52, 53.)

3.4 Hankintajohtaminen

Organisaation hankinnat, jotka käsittävät erilaisia palveluja, materiaaleja ja tavaroita, muodostavat Kari Ilorannan ja Hanna Pajunen-Muhosen (2012) mukaan 50-80 prosenttia yrityksen kaikista kokonaiskustannuksista toimialasta ja liiketoimintamallista riippuen. Eli hankinnoilla on heidän mukaansa hyvinkin merkittävä osuus kustannuksista yrityksen menoeränä. Hankintojen vuosittainen osuus teollisuuden ja kaupan toimialoilla heidän näkemyksensä mukaan nousee jopa yli 80 prosenttiin yrityksen kokonaiskustannuksista silloin, kun epäsuorat ja investointityyppiset hankinnat lasketaan myös hankintoihin mukaan. Julkisissa organisaatioissa sekä puhtailla palvelualoilla kokonaiskustannukset ovat heidän mukaansa helposti myös yli 50 prosenttia. Harmillista heidän mielestään on se, että tilinpäätöksessä vain suorat ja myytäväksi menevät hankinnat näkyvät selkeästi varsinaisten ostojen alla. Suurin osa yrityksen hankinnoista jää Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan piiloon tilinpäätöksen muihin kustannuksiin, eikä näin näkyväksi hankintaeräksi. Tilinpäätöksessä piiloon jääviä hankintoja kutsutaan heidän mu-

kaansa epäsuoriksi hankinnoiksi juurikin siitä syystä, että ne eivät liity suoraan tuotteen tai palvelun välittömiin kustannuksiin. Yrityksen kokonaistehokkuuteen ja kilpailukykyyn ne silti vaikuttavat heidän mielestään oleellisesti, usein jopa paljon voimakkaammin kuin varsinaiset ostot. Näiksi epäsuoriksi hankinnoiksi he nimeävät mm. vuokrat, rahoitus- ja yleiset rahaliikennekustannukset sekä erityyppiset henkilöstöpalvelut. Laajasti ajatellen heidän mukaansa vain palkat ovat sisäisten resurssien käyttöä ja kaikki muu on ulkoisten resurssien käyttöä eli hankintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 21, 22.)

Hankintaosaaminen on Ilorannan ja Pajusen-Muhosen mielestä yrityksen menestyksen kannalta oleellinen tekijä, koska sillä on suora yhteys kannattavuuteen. He vetoavat McKinseyn ja Supply Managementin yli 200 suuren yrityksen tutkimukseen eri maanosissa vuonna 2006. Parhaimman kannattavuuden hankintatoimi voi tutkitusti hankkia heidän mukaansa kolmella tavalla. Ensinnäkin henkilöstöä tulee tutkimuksen mukaan kouluttaa moderniin hankintaosaamiseen sekä hankkia osaavia johtamiskokemuksen omaavia henkilöitä, joilla on myös analyttisyyttä työhön sekä erityisosaamista kyseisen hankintaryhmän osalta. Toiseksi menestystavaksi tutkimuksessa osoittautui se, että hankinnalle asetettiin selkeämpiä tavoitteita ja näiden tavoitteiden toteutumista mitattiin. Näissä mittauksissa painotettiin Ilorannan ja Pajusen-Muhosen mukaan kokonaistaloudellisia liiketoiminnan tavoitteista lähteviä hankintatavoitteita, eikä pelkkiä säästöjä. Kolmantena tekijänä tutkimuksessa nähtiin hankintaorganisaatioiden tiivis yhteistyö muiden toimijoiden kanssa yli organisaatorajojen. Yhteistyö koski Ilorannan ja Pajusen-Muhosen mukaan tuotteiden, palvelujen, projektien, liiketoiminnan suunnittelun ja kehittämisen myös jopa mahdollisesti ostettavien yritysten arviointeja ja integraatioiden suunnittelua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 22, 23.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen mainitsevat vanhan viisauden, jolloin kasvu hankitaan myymällä, mutta voitto hankitaan ostamalla. Heidän mukaansa silloin kun hankintahinta pienenee, niin kate ja kannattavuus paranevat, vaikka myynti pysyisi kokoa ajan samana. Hankinta vaikuttaa heidän mielestään kannattavuuteen myös muilla tavoin. Kun hankintatoimea ja toimittajamarkkinoita johdetaan heidän mukaansa viisaasti, voidaan näin vaikuttaa kaikkiin yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuden tekijöihin, eli kustannuksiin, katteisiin, liikevaihtoon, kiertonopeuksiin, sitoutuneeseen pääomaan, joustavuuteen, ketteryyteen, maineeseen, yrityskuvaan ja strategiseen asemaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 25.)

Toimittajakentän ja liiketoimintaympäristön muutokset koskevat Ilorannan ja Pajusen-Muhosen mukaan myös julkisia hankintoja. Keskeistä heidän mielestään on hyvä toimittajamarkkinoiden tuntemus ja kyky peilata omia tarpeita niihin. Julkisissa hankinnoissa on tärkeää heidän mukaansa julkisuusvaatimuksen ja tasapuolisuusperiaatteen noudattaminen. Joten siksi heidän mielestään on parasta varmistaa jo etukäteen, että tarjousten vastaanottamisen jälkeisestä tilanteesta ei tule ongelmia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 81.)

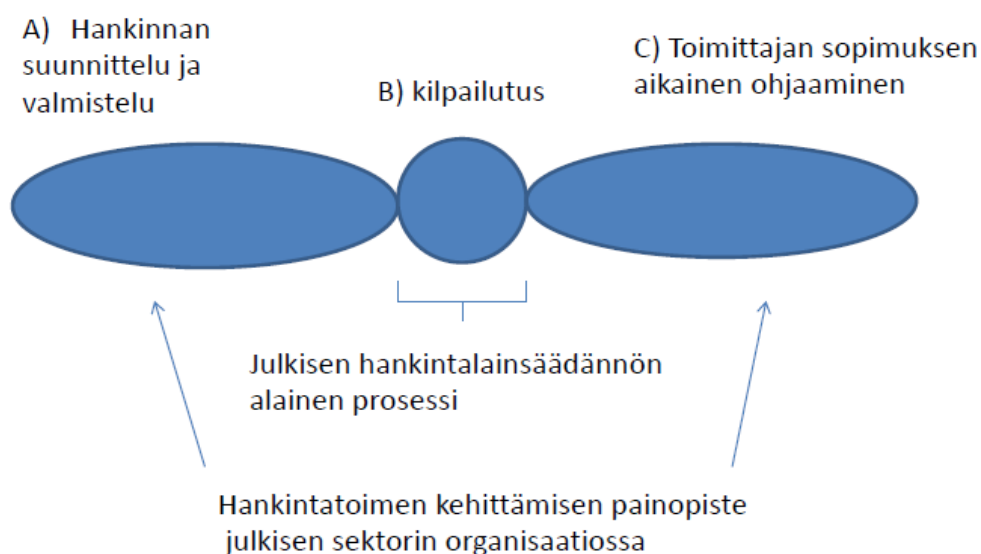
Iloranta ja Pajunen-Muhonen esittävät, että ylivoimaisesti tärkein työvaihe tehdään aina jo hyvissä ajoin ennen kilpailutusta. Tällöin tehdään heidän mukaansa ensinnäkin tarpeen ja sitten hankinnan todellinen määrittely. Tarvetta tulee miettiä heidän mielestään monipuolisesti eri näkökulmista ja arvioida sen taloudellisia edellytyksiä sekä vaikutuksia. Tässä kohtaa tulee heidän mielestään myös paneutua toimittajamarkkinoiden tarjontaan ja miettiä vaihtoehtoisia mahdollisuuksia toteuttaa hankinta. Esimerkkinä he esittävät päätöksenteon siitä, että hankitaanko ehkä laaja kokonaisuus kerralla samalla sopimuksella vai onko järkevämpää paloitella iso hanke useampaan osaan. Useamman osakokonaisuuden vaihtoehto vaatii heidän mielestään tilaajalta enemmän osaamista ja resursseja, mutta sen hallittavuus vahvemman kontrollin myötä takaa sopimuksen toimivuutta. Seuraavaksi heidän mukaansa suunnitellaan hankinnan eteneminen ja toimintatavat eri vaiheissa eli kokonaisuus hahmotetaan sekä aikataulutetaan. Näin hankinnalle määritellään Ilorannan ja Pajusen-Muhosen mukaan strategia. Hankintaan voidaan heidän mielestään sopia jotain tarkistuspisteitä, joissa saatetaan poiketa suunnitelmasta, jos kaikki ei menekään kuten on suunniteltu. Joka tapauksessa keskeiset hankinnan arviointiperusteet määrittyvät heidän mukaansa luontevasti jo tässä vaiheessa tarkentuen lisää prosessin kuluessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 252, 253.)

Ilorannan ja Pajusen-Muhosen mukaan julkisella kilpailuttamisella on kokonaistaloudellisen edullisuuden lisäksi myös toinen tärkeä tehtävä. Se on heidän mielestään oikeudenmukaisuuden ja rehellisyyden varmistaminen yhteisten varojen käytöstä. Hankinnan kokonaistaloudellisuuden punnitseminen hankintaa asetettaessa edellyttää heidän mukaansa hyvää teknisen sisällön hallintaa sekä vahvaa taloudellista näkökulmaa. Lisäksi heidän mielestään tulisi entistä voimakkaammin huomioida myös loppuasiakaan näkökulma, kun julkisen sektorin hankintoja ja kilpailuttamisen kehittämistä suunnitellaan.

Käytännössä tämä tarkoittaa heidän mukaansa esim. sitä, miten hankinnoilla voidaan vaikuttaa kuntalaisten hyvinvointiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 255.)

Julkisen sektorin hankinnoissa hankintojen hallinta on Ilorannan ja Pajusen-Muhosen mukaan keskittynyt liiaksi hankintalainsäädännön noudattamiseen. Hankinnan päätavoite on heidän mielestään siis saattanut olla ensisijaisesti lainmukaisuus. Julkisia hankintoja koskevat heidän mukaansa kuitenkin kaikki samat asiat kuin yksityisiäkin hankintoja. Ainoat lisäykset ovat Ilorannan ja Pajusen-Muhosen mielestä läpinäkyvyys- ja tasapuolisuusvaatimukset, jotka pakottavat määrämuotoisiin kilpailutusprosesseihin. Heidän mukaansa lopputulos voi olla muodollisesti oikea, muttei paras mahdollinen, jos kilpailutuksessa annetaan määrämuotoisuudelle liiaksi vaikutusvaltaa myös hankinnan sisältöön. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 404, 405.)

Julkisten hankintaprosessien kehittämistyössä tulisi Ilorannan ja Pajusen-Muhosen mukaan panostaa entistä enemmän suunnitelmallisuuteen ja systemaattisuuteen. Hanna Pajusen-Muhosen mukaan käytännössä tällä tarkoitetaan toimittajamarkkinoiden hyödyntämiseen ja kehittämiseen tähtäävää ennakkointia ja suunnitelmallista otetta sekä lopulta valittujen toimittajien sopimuksenaikaista ohjaamista. Alla olevassa kuviossa 7 esitetään vielä nämä julkisen hankintaprosessin kehittämisen painopisteet. (Pajunen-Muhonen 2011, Ilorannan & Pajusen-Muhosen 2012, 405 mukaan.)



KUVIO 7. Julkiset hankintaprosessin kehittämisen painopisteet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 405, muokattu)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen esittävät keskeiseksi kilpailuedun lähteeksi ulkoisten resurssien hyödyntämistä ja hallintaa. Heidän mielestään ostot ovat nykyisin jakautuneet ulkoisten resurssien etsintään, rakentamiseen, motivointiin, kehittämiseen ja lopulta johtamiseen. Strategia jää heidän mielestään ilmaan, jollei toimittajamarkkinoita ja niiden muutoksia oteta jatkuvasti huomioon. He korostavat, että toimittajamarkkinaosaaminen on hankinnoissa keskeistä. Heidän mukaansa ostaminen vaatiikin uudenlaisia taitoja ja osaamista, joilla voi hallinta toimittajamarkkinoita ja ulkoisia resursseja monipuolisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 377.)

3.5 Mittaaminen

Mittaaminen on Lönnqvistin ym. (2010) toimintaa, jolla voidaan kerätä tietoa esim. jostain halutusta liiketoiminnan tekijästä. Mittaamisen rooli katsotaan heidän mielestään kuitenkin laajemmaksi käsitteeksi kuin pelkän tiedon tuottaminen, koska se on myös keskeinen johtamisen väline. Kun jotain asiaa aletaan mitata, niin se nostaa heidän mukaansa käsiteltävän asian tavallaan muiden yläpuolelle erityistarkkailuun. Mittaamisen yhteydessä puhutaan heidän mukaansa usein myös arvioinnista, joka sinällään tarkoittaa samaa asiaa, vaikka antaakin pehmeämmän vaikutelman. Lönnqvistin ym. esittääkin mittauksen pohjautuvan enemmän kovaan tunnuslukuun kun taas arvioinnilla tarkoitetaan enemmän ihmisen omakohtaista tulkintaa. Mittari taas tarkoittaa heidän mukaansa yksittäistä tunnuslukua, joka kertoo halutun ilmiön tilasta. Mittareita on Lönnqvistin ym. mukaan monenmoisia. He mainitsevat esimerkkeinä suoria ja välillisiä mittareita. Välillisillä tarkoitetaan heidän mukaansa sitä, ettei mitata suoraan itse toimintaa vaan vaikka siihen liittyviä odotusaikoja, joka heidän mielestään sekin voi kertoa tärkeää tietoa itse toimintaan liittyen. Lönnqvistin ym. mukaan voidaan myös puhua subjektiivisista tai objektiivisista mittareista. Subjektiiviset perustuvat heidän mielestään mielipiteisiin ja oma-arviointeihin ja objektiiviset taas faktoihin. (Lönnqvist ym. 2010, 117-119.)

Lönnqvistin ym. mielestä organisaation suorituskyvyn mittaamisessa nousee esiin moniakin asioita, joita halutaan mitata ja johtaa. Mittaristolla tarkoitetaan heidän mukaansa oikein mittareiden kokoelmaa. Mittariston ideana on heidän mielestään koota tärkeät menestystekijät yhteen siten, että niiden tila voidaan havaita yhdellä silmäyksel-

lä. Kokonaiskuva on näin heidän mukaansa myös muistutus tärkeimmistä tavoitteista. Lönnqvistin ym. esittää, että mittareita rakennettaessa voidaan käyttää hyväksi jo olemassa olevia malleja, joista käytetyin on tasapainotettu mittaristo tai sen eri muunnokset. Mittaristo voi heidän mielestään muodostua myös ajan myötä, kun mittaristoa kehitetään. Niiranen, Stenvall ja Lumijärvi esittävät, että kunnan toimintaympäristössä tasapainotettu mittaristo voidaan rakentaa luontevasti kunnallisen palvelutoiminnan perusarvojen mukaan käyttäen niiden pohjalta laadittuja strategioita ja painotettuja asioita. Heidän näkemyksensä mukaan työ jatkuisi siten, että eri palvelualueita koskevat yleistyukset kannattaisi työstää konkreettisemmiksi linjauksiksi, vahvuuksiksi ja menestystekijöiksi. Palveluyksiköissä vuorostaan tehtäisiin sitten tarkemmin visiot kaikilla sellaisilla tasoilla, jotka ovat tulostavasti johdettuja. Niiranen, Stenvall ja Lumijärvi ovat sitä mieltä, että visio ja strategia määrittelevät tavoiteltavan vaikuttavuuden. Heidän mielestään visiosta on mahdollista johtaa tarvittavat kriteerit niin asiakaspalveluun, taloudellisuuteen kuin henkilöstövoimavarojen arviointiin. Kirjoittajat nimeävät ”tulokortiksi” vision pohjalta laaditun kriteeristön, joka mahdollistaa kunnallisen palveluyksikön strategioiden konkretisoinnin kaikista olennaisista näkökulmista. Tässä voidaan heidän mielestään nähdä vaikuttavuus, taloudellisuus, asiakassuuntautuneisuus, prosessit, innovatiivisuus ja oppiminen sekä henkilöstö. Vuosittain heidän mukaansa sitten edetään strategian linjausten suuntaan tavoitteiden avulla. Niiranen, Stenvall ja Lumijärvi esittävät, että näin voidaan yhdistää työyhteisöjen ja tiimien tavoitteet osaksi koko organisaation päämäärää. (Lönnqvist ym. 2010, 120; Niiranen, Stenvall & Lumijärvi 2005, 29, 30.)

Niirasen, Stenvallin ja Lumijärven mielestä mittarit eivät ole pelkkiä yksittäisiä tunnuslukuja vaan ne yhdistyvät lopulta ketjuksi ja hierarkiaksi, jotka konkretisoivat vision ja strategian toteutumisen mitattavaan muotoon. Tällä tavoin heidän mukaansa strategia voidaan valjastaa ohjausvälineeksi. Mittaristoa tulisi käyttää kirjoittajien mukaan myös yhteistoiminnan, kommunikoinnin ja informaation välineenä. Heidän mielestään näin tasapainotettu mittaristo korostaa strategioiden viestintää lopulta koko organisaatiolle. (Niiranen, Stenvall & Lumijärvi 2005, 30.)

Niirasen, Stenvallin ja Lumijärven mukaan tuloksellisuusarvioinnin tehtävänä on antaa tietoa kuntaorganisaation ja sen eri toimialojen tilanteesta ja strategioista. Parhaimmillaan heidän mielestään kokonaisarviointi saa työntekijät tiedostamaan organisaation tilanteen, jossa he kykenevät hahmottamaan oman roolinsa, yksittäiset tehtävänsä ja

vaikutuksensa siihen. Tuloksellisuusarviointi voi näin heidän mukaansa saada aikaan strategista osaamista. Kirjoittajat pitävät organisaation, toimialan, työyksikön ja yksilön tavoitteiden linkittymistä keskeisenä tuloksellisuusarvioinnin näkökulmasta. Tapa tai prosessi, jolla tavoitteet linkitetään yksilön tavoitteisiin voi Niirasen, Stenvallin ja Lumijärven mielestä vaihdella. Tärkeintä heidän mukaansa on, että löydetään sellainen tapa, joka on työntekijän kannalta hyväksyttävä. Heidän nähdäkseen usein tuloksellisuusarvioinnin kytkeminen tavalliseen perustehtävään on kaikkein tarkoituksenmukaisinta. (Niiranen, Stenvall & Lumijärvi 2005, 254, 255.)

Lönnqvist ym. esittää, että mittaamiseen liittyy kolme päävaihetta. Ensimmäinen niistä on heidän mielestään suunnittelu. Suunnittelu aloitetaan aina heidän mukaansa mittauksen todellisesta tarpeesta aina käyttötarkoitus huomioiden. Mittaaminen ja mittareiden ylläpito vaativat heidän mielestään yleensä paljon työtä, joten ei kannata lähteä mittaamaan muuta kuin sitä, jolle on tarve. Suunnittelussa päätetään Lönnqvist ym. mukaan ensin esim. strategiaan nojaten mitattavat asiat. Sitten kun asiat ovat selvillä, niin niille päätetään kirjoittajien mukaan soveltuvat mittarit. Jokaisen mittarin osalta on heidän mielestään myös sovittava siihen liittyvistä käyttöperiaatteista. Ensinnäkin heidän mukaansa täytyy olla selvillä, että mistä mittarin data on mahdollista saada. Heidän mielestään täytyy myös sopia, että kuinka usein mitataan ja raportoidaan. Mittarista vastuun kantava henkilö täytyy heidän mukaansa myös nimetä ja kohdistaa se, että kenelle ja missä mittaustulokset lopulta raportoidaan. Lönnqvist ym. mukaan tärkeää on myös päättää mittarille tavoitearvo, johon mittaustulosta voidaan verrata. Mitattavien asioiden täytyy heidän mielestään olla jotenkin yhdistettävissä organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Näin ajatellen voidaan heidän mukaansa varmistaa mittareiden merkitys ja hyödyllisyys oikeaan kohteeseen, eli toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Muutoin mittarit voivat heidän mukaansa jäädä irrallisiksi tai ohjata henkilöstöä jopa vääränlaiseen käytökseen. Mittaamisen toinen vaihe on Lönnqvist ym. mukaan käyttöönotto. Mittareista tiedottaminen organisaatiossa on heidän mukaansa tärkeää, jotta niitä osataan hyödyntää. Vähintään heidän mielestään tulisi kertoa, että miksi mitataan sekä mitä ja miten mitataan. Mittaristolla toimiakseen tulee olla kirjoittajien mukaan sekä johdon että henkilöstön tuki. (Lönnqvist ym. 2010, 120—122.)

Mittaamisen kolmas vaihe on Lönnqvist ym. mukaan sitten se mihin on alun alkaen pyrittykin eli käyttö osana johtamista. Mittaaminen voi heidän mielestään olla myös oppimisen väline. Oppimista voi heidän mukaansa tapahtua eri tasoilla, missä mittaustu-

loksia ikinä hyödynnetäänkin. Operatiivisessa toiminnassa on kirjoittajien mukaan mahdollista nähdä, että onko päästy asetettuun tavoitteeseen ja voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä sen suhteen. Strategisen tason oppiminen tapahtuu taas heidän mielestään strategian taustalla olevien asioiden ja oletusten uudelleen tarkastelulla, kun ensin voidaan mittauksilla todentaa, että toteutuvatko asetetut oletukset käytännössä. Lönnqvist ym. esittääkin, että näin voidaan nähdä tarve uudelle strategialle. (Lönnqvist ym. 2010, 123, 124.)

4 TUTKIMUS

4.1 Aineiston käyttö ja menetelmä

Opinnäytetyössä suoritettiin empiirinen tutkimus. Aineistoa empiiriseen tutkimukseen hankin kirjallisesta lähdeaineistosta sekä haastatteluilla. Tietopohjaa kirjallisuudesta hankin ensinnäkin sillä periaatteella, että tarvitsen projektitoimintaa tukevaa aineistoa. Lisäksi hankin mittaamisesta ja mittareista taustatietoa. Pyrkimykseni oli löytää selittävää tietoa tutkimusongelmiin tai ainakin ymmärtää yrityksen toiminnan vaikuttavuus työntekijän toimintaan ja tätä kautta edelleen vaikuttavuus koko organisaation toimintaan. Opinnäytetyössä käytetään myös teoreettista viitekehystä ohjaamassa ajattelua suuntaavaa jäsenystä. Tässä työssä käytetään realistista evaluaatiota eli vaikuttavuuden arviointia.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen kehitystyö, jossa on kyse toiminnan mahdollisesta parantamisesta. Opinnäytetyö aloitettiin Case- eli tapaustutkimuksella, joka toteutettiin avoimien johdettujen ryhmähaastattelujen muodossa.

4.2 Haastattelu

Avoin johdettu haastattelu toimi ryhmässä lumipalloreaktion tavoin, eli kun joku keksi idean tai asian, niin toinen henkilö saattoi jatkaa samasta aiheesta. Tärkeää olikin saada kokonaisnäkemys ja kaikki henkilöt osallistettua jo haastattelun myötä kehittämiseen. Haastattelu pidettiin kahdessa osassa ajankäytännöllisistä syistä. Oli yllättävän hidasta ja aikaa vievää, kun käsiteltävää asiaa alettiin purkaa porukalla ryhmätyönä. Ensin täytyi myös tottua tilanteeseen ja sen nauhoitukseen. Mutta kun alkua käynnistyi, niin tosielämän kilpailutustarinoita aiheiden ympäriltä löytyi sievoinen määrä. Näkemykset olivat yllättävän yhtäläisiä, vaikka asiakastahot eri kilpailuttajilla saattavat olla hyvinkin erilaisia riippuen toimialasta. Kilpailutukset voivat vaihdella myös sisällöltään, kompleksisuudeltaan, valitusherkkyydeltään ja laajuudeltaan paljon. Joskus kilpailutukset voivat olla myös aika nopeita, määräaikaisten puitteissa vain vedettäviä, tai joskus ne saattaa olla vuosiakin pitkiä. Ryhmätyöskentelyssä päästiin toiminnan tasolta myös analysoinnin ja kehittämisen tasolle erilaiset näkemykset huomioiden ja ideoiden edelleen. Haastateltavat keksivät uusia asioita myös toistensa ideoiden pohjalta, mutta tällöin he

joutuivat perustelemaan omat mielipiteensä. Mielipiteille pyrittiin ryhmässä lopulta hakemaan yleinen mielipide. Tässä syy, miksi haastatteluihin kului niin paljon aikaa. Olin kuitenkin hyvin tyytyväinen tähän käsittelytapaan, koska näin asiat saivat todellisen ja lopullisen muotonsa ilman minun henkilökohtaista tulkkaustani.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat olivat seuraavat:

- Opinnäytetyön päätutkimusongelma oli, että mitä tietoja tai toimenpiteitä tarvitaan kilpailutusprojektien johtamisen kehittämiseen?
- Ensimmäisen alatavoitteen tutkimusongelma oli selkeästi toimintaa pureutuva, eli mitkä ovat parhaat toimintaa tukevat käytännöt?
- Toisen alatavoitteen tutkimusongelma oli se, että mitä kilpailutusprojektissa kannattaa mitata?

Haastattelun kysymykset olivat seuraavat:

Riskit

1. Nimetään riskejä, jotka osaltaan vaikuttavat kilpailutusprojektin kulkuun ja onnistumiseen. (Esim. tavoite- ja rajaukset, projektiorganisaatio, aikataulu, ohjaus- ja kommunikointi). Mitä eri riskejä kilpailutusprojektiin liittyy?
2. Mihin näistä riskeistä voimme itse vaikuttaa? Miten voimme vaikuttaa? Mihin näistä riskeistä emme voi itse vaikuttaa? Onko tietoa kuka voi vaikuttaa?

Tarkastuspisteet

1. Projektissa voi tunnistaa vaiheita tai välitavoitteita, joissa toimintaa täytyy tarkistaa tai arvioida, että voidaanko jatkaa eteenpäin. (Esim. asiakkaalta täytyy varmistaa, että hän tuntee palvelukuvauksemme ja tietää toimintaroolinsa.) Missä kohdissa mielestänne tarkistuksia kannattaisi tehdä vai määritteleekö kyseinen kilpailutus sen?

Parhaat käytännöt

1. Tarkoitus olisi saada tietoa, myös hiljaista tietoa ja niksejä, yleiseen käyttöön. Näitä voivat olla esim. asiakaskohtaiset erityisohjeet tai sähköpostitiedotteet. Mikä olisi hyvä tapa ottaa käytäntöjä hallintaan?

Mittarit

1. Millainen on onnistunut kilpailutus?
2. Mikä vaikuttaa onnistumiseen?
3. Millä numeroilla (1-5) määrittelisitte vaikutuksen edellisille onnistumisen edellytyksille vai ovatko kaikki yhtä tärkeitä?

Taustatieto

1. Mistä haluaisitte löytää nämä asiat kun vedätte kilpailutuista?
2. Esitä toiveita nykytilan ja tulevaisuuden suhteen - mitä apuja toivoisit työhösi?

Kirjoitin haastattelun jälkeen haastatteluaineiston pääpiirteissään auki ja litteroin sen, jotta asiakaskohtaiset tiedot eivät olleet enää havaittavissa. Litteroinnin jälkeen jaoin aineiston takaisin haastattelukysymysten osoittamiin alkuperäisiin osiin, joita olivat riskit, tarkastuspisteet, parhaat käytännöt, mittarit ja taustatieto. Tämä ehkä kuulostaa epävakaalta, mutta tällaisen ”keskusteluhaastattelun” aikana jutut etenivät välillä alkuperäisestä järjestyksestä poiketen, kun uuden asian kanssa tulikin jotain edelliseen asiaan tärkeää lisättävää. Tämän jälkeen hain haastatteluaineistosta yleistyksiä ja poimin tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon. Näistä johdin lopulta mahdollisia vastauksia alkuperäisiin tutkimusongelmiin.

4.3 Haastattelun tulokset

Riskit

- Alkuun riskinä mainittiin käytössä oleva tietojärjestelmä monestakin syystä. Olin kuitenkin rajannut opinnäytetyöstäni käytettävät järjestelmät ja ohjelmistot pois, joten tämän riskin analysointi ja toimenpiteet huolehditaan muussa yhteydessä. Mainitsen sen nyt kuitenkin, koska se tuli niin voimakkaasti esiin.
- Projektitoimintaan ja työtapoihin liittyen kilpailutuksen riskit sen sijaan painotuivat haastatteluryhmän mukaan selvästi heti projektin alkuun ja sen suunnitteluvaiheeseen. Huonon lähdön saatuaan riskialttius säilyi ryhmän näkemyksen mukaan yleensä koko projektin ajan.
- Projektityöryhmän kokoonpano mainittiin yksittäisenä riskinä. Projektiryhmään saatetaan haastatteluryhmän mielestä valita väärät henkilöt esim. asiantuntemuksen osalta, jolloin todellinen tietotaito ei pääse kuuluviin. Kilpailutustyöryhmään on saattanut joskus valikoitua myös henkilöitä joiden ajankäyttö ja osallistumisaktiivisuus ovat kiinni muissa projekteissa tai siihen on voitu määrätä vain vapaana olevia henkilöitä, joiden mielenkiinto yleisesti hankintaprojektiin ja siihen työskentelyyn on olematon.
- Liian kiireiset aikataulut koettiin myös selkeänä riskinä. Asioita ei ehditä haastatteluryhmän mukaan valmistella kunnolla, vaan lähdetään liian kiireellä liik-

keelle ja ongelma kertaantuu aina pahemmaksi, mitä pidemmälle projektissa päästään.

- Epäselvät roolit, eli kuka tekee ja mitä, mainittiin seuraavana riskinä. Vaikka roolit aina projektien alussa kerrataan, niin kuitenkin ne helposti unohdetaan ajan myötä, ottaen huomioon että kilpailutus voi olla pitkä prosessi ajallisesti.
- Epäonnistunut hankinta tuli riskinä esiin. Se voi haastatteluryhmän mukaan tarkoittaa hankittavan kokonaisuuden tai sisällön virheellistä määrittelyä, tavoite voi olla epämääräinen tai hukassa sekä joskus hankintaa voi ohjata voimakkaasti poliittiset tai asiakkaiden omat ennakkopäätökset. Yhtenä ongelmana tähän liittyen pidettiin asiakkaiden omia ns. julkaisuvalmiita tarjouspyyntöjä, jotka hankinta-ammattilaisten silmään olivat virheitä täynnä ja aiheuttivat heti lähtötilanteeseen tavallaan ristiriidan kilpailutuksen sisältöön ja aikatauluun.
- Asiakkaan oma toiminta tuli esiin riskinä. Sillä tarkoitettiin haastatteluryhmän mukaan sitä, että asiakkaan toiminta ja ajankäyttö olivat hallitsemattomia ja ne vaikuttivat projektin normaaleihin työtapoihin ja asiakkaan projektitehtävien hoitamiseen ja näin lopulta koko projektiin.
- Kommunikointi ja viestintä mainittiin vielä riskinä. Viestintää vaikeuttivat haastatteluryhmän mukaan hankinnan termit ja käsitteet eli yhteinen kieli työskentelyssä tuntuu välillä puuttuvan. Hankintaprojektiin osallistuvalla on kuitenkin velvoite hankintaa miettiessään tutustua kaupungin intrasta löytyvään hankinta-ohjeeseen, jossa termit esitellään. Joten jälleen palataan alkuun arvioimaan onko projektissa ylipäättään oikeat henkilöt.

Samaa mieltä haastatteluryhmä oli siitä, että riskeiltä ei voida koskaan täysin välttyä. Tärkeimpänä tietona riskeistä tuli esiin kuitenkin se, että osittain kaikkiin nimettyihin riskeihin voidaan vaikuttaa. Kilpailuttajan oma aktiivisuus on tärkeässä roolissa, mikäli hän huomaa riskin. Kyseenalaistaminen, korjausliike tai mahdollinen riskinsiirto ovat tärkeät toimenpiteet lopputuloksen kannalta. Logistiikassa oli myös jo toisen kehityshankkeen parissa tehty ohjeet liittyen hankinnan suunnitteluun, aloituspalaverin asialistapohjaan ja työryhmän jäsenen roolin kuvaukseen. Näitä on ajatus hyödyntää jatkossa, jotta aloitetaan kilpailutus saman kaavan mukaan ja että kilpailutustyöryhmän henkilöille jää mustaa valkoisella vastuistaan ja velvotteistaan. Joskus asiakastahollakin saattaa olla monta eri hanketta eri kilpailuttajan johdolla käynnissä, niin hänen on helpompi hahmottaa aina kutakin niistä samantyyppisistä dokumenteista. Edelleen korostui kuitenkin hankintapalvelujen oma rooli projektista huolehtimiseen ja aktiivisuus oikeiden työ-

ryhmän henkilöiden suhteen. Myös hankinnan suunnittelussa hankintapalvelujen oma analysointi todettiin tärkeäksi. Osittaiseksi ratkaisuksi kaavailtiin myös asiakkaan ennalta tuntemista ja näin kyseenalaistamisen ja ylimääräisen neuvonnan tarpeellisuutta. Kie- len puuttumiseen todettiin haastatteluissa olevan ratkaisu vain asiaa aktiivisesti ylläpi- tämällä. Hankintaymmärrystä, joka tarkoittaa termejä ja käsitteitä, tulisi lisätä kaupun- ginlaajuisesti enemmän. Tämän todettiin haastattelussa vaativan korkeamman tason päätöksiä, kuin vain hankintapalvelujen toimintaa. Hankintapalvelut voivat kuitenkin ohjeistaa omalta osaltaan niin paljon kuin pystyvät.

Tarkastuspisteet

- Tarkistettava on aina ennen julkaisua, vaikka projekti vaatiikin koko ajan arvi- ointia. Tarkistamisessa tuli esiin myös projektityön vaikeus pitää huolta koko- naisuudesta, koska sisältö on ”silppua ja yhdistelyä”. Erityistarkastelu on hyvin- kin tapauskohtaista. Haastatteluryhmä ei halunnut alkaa tekemään turhaa byro- kratiaa miettimällä tiettyjä tarkastuspisteitä - ainoa pysyvä tarkistuspiste on aina ennen julkaisua.

Parhaat käytännöt

- Uudet lomakkeet, jotka liittyvät hankinnan suunnitteluun, aloituspalaverin asia- listapohjaan ja työryhmän jäsenen roolin kuvaukseen. Näitä pidettiin projektin kannalta hyvinä jo olemassa olevina materiaaleina ja ne tulisi ottaa tosissaan käyttöön.
- Ns. ”keissikinkerit”, eli yhteinen istunto, jossa käytäisiin läpi kilpailutusten eri- tyisasioita, ongelmia, mokia ja onnistumisia. Tästä oltiin yksimielisiä, että mata- lan kynnyksen kinkerit olisivat loistava asioiden sisäistämistapa. Yhteisiä tilai- suuksia esim. kerran kuussa selvästi kaivataan. Tarkemmin ei osattu heti määri- tellä niiden vetäjää tai asioiden valmistelukäytäntöä. Mietintään jäi myös voisiko esittelyjä pitää ryhmässä vai olisiko se vain omien projektien esittelyä. Haastat- teluryhmä oli kiinnostunut siitä, millaisia hankintaprojekteja Logistiikassa yli- päättään menee ja miten ne ratkaistu, niin ettei puhuta vain markkinaoikeustapa- uksista. Toiveena oli tutustuminen ihan erityyppisiin hankintoihin kuin mitä itse tekee.
- Ideana tuli esiin myös keskustelupalsta, joka ei vaatisi ajankäytöltään kiinteää ti- laa. Ongelmana pidettiin juuri yhteisiin palavereihin osallistumisaikaa, silloin

kun on kiire. Yksimielisiä oltiin kuitenkin siitä, että kertaus ja vuorovaikutus ovat suurimpia anteja, joista jokainen voi ammentaa itselleen sopivaa sisältöä.

- Oikea asioiden kysymisen tapa tuli esiin. Tällöin haastateltavien mukaan pitää kysyä henkilöltä yksi asia kerrallaan. Tässä voisi heidän mukaansa mieluiten noudattaa vuokaavion yksinkertaista periaatetta, ottaa mahdollisesti sähköpostissa kyselylomakkeet käyttöön tai numeroida kysymykset. Kuulostaa varmaan asiaa tuntemattomille oudolta, mutta kilpailuttajien on välillä todella vaikea saada kilpailutustietoa asiakastaholta. Sama periaate päti moniin muihinkin kilpailuttajien mielestä yksinkertaisiin asioihin kuten helppojen koekäyttöjen arviointitaulukoihin, jolloin parhaaksi käytännöksi todettiin taulukkopohjan kehittäminen asiakkaalle valmiiksi, jotta hän voi vaan valita nopeasti soveltuvan vaihtoehdon. Tässä varmaan molemminpuolinen kiire tekee tehtävänsä, mutta asioiden yksinkertaistaminen selvästi kannattaa.

Mittarit

Mittareiden osalta onnistuneeksi kilpailutukseksi arvioitiin optimitapaus, jolloin kaikki ovat tyytyväisiä, kilpailutuksen sisältö on onnistunut sekä hinnan että laadun osalta, vähän hinnoissa ehkä parannusta vielä, projektin saa vietyä ketterästi läpi, kaikki työryhmän henkilöt ovat sitoutuneita ja työmäärä on suhteessa hankinnan vaikutuksiin.

- Onnistumisen edellytyksiksi haastatteluissa mainittiin ensinnäkin politiikka ja linjaukset taustalla, joissa sekaannusta joskus saattoivat aiheuttaa korkeaarvoiset virkamiehet.
- Toisena edellytyksenä haastatteluryhmä arvioi olevan kokemuksen, vaikka samaan hengenvetoon myös todettiin, että projektin lopussa vasta osataan arvioida kunnolla.
- Kolmantena edellytyksenä haastattelussa tuli esiin huolellinen suunnittelu. Tähänkin liittyi heti epävarmuustekijä, eli onko aikaa.
- Neljäntenä tekijänä mainittiin asiakkaan asennoituminen. Tähän liittyen esimerkkinä mainittiin markkinaoikeus, tai kuinka sitä käytetään joskus tavallaan väärin. Haastattelussa kerrattiin, että markkinaoikeutta ei suinkaan kannata pelätä, mutta sinne joutuminen ei myöskään saa koskaan olla tavoite. Asiakkaan asennoituminen saattaa aiheuttaa ristiriitaa, jos he hakevat perusteita omille näkemyksilleen markkinaoikeuden kautta. Haastatteluryhmä totesikin tulkintojen hakemisen sopivan vain ammattilaisten käyttöön.

- Kaikki onnistumisentekijät olivat haastatteluryhmän mielestä yhtä tärkeitä onnistumisen kannalta ja niille annettiin 1-5 asteikolla tärkeysarvosanaksi kaikille 5.

Taustatieto

- ”Käytä työkavereita hyväksi”, koska kukaan ei ehdi päivittää viimeisintä nippeletietoa jonnekin kantaan tai levyille. Tämä kuulostaakin varsin ketterältä ja nykymenoon soveltuvalta tiedonhankintatavalta.
- ”Tuore tieto on tärkeää”. Avokonttori nähtiin tässä mielessä hyvänä, koska se opastaa ja mahdollistaa paljon ja nopeasti.
- Asiakaskohtainen tieto koettiin haastattelussa myös oleellisena. Siihen sopi edelleen sama tiedonhankintatapa.
- Lisäksi toivottiin tulevaisuudessa projektinhallintajärjestelmän eli kehityshankkeenani alkaneen tvrt-ratkaisun tuovan hallinnan tunnetta lisää. Sen kautta olisi mahdollista saada projektin tiedot kootusti yhteen paikkaan sekä asiakkaalle että hankintapalveluille näkyviin, eikä tarvittaisi erillisiä yksittäisiä lomakkeita. Tärkeäksi koettiin myös tehtävien antaminen ja aikatauluttaminen sen kautta.

4.4 Tutkimusaineiston peilaus kirjallisuuteen

Haastattelun jälkeen sovelsin opinnäytetyöhön konstruktiiivista lähestymistapaa, jolloin peilasin haastattelujen kautta hankittua tietoa kirjalliseen lähdeaineistoon ja pyrin havainnollistamaan kilpailutusprojektien projektijohtamisen sitä kautta uudelleen. Tähtäsin opinnäytetyössä peruskäytännön yläpuolelle ja pyrin näkemään asian laajemmasta perspektiivistä kuin vain hankintapalvelujen käytännön toiminnan kautta.

Selvästikään kirjallinen lähdeaineistoni ei vielä riittänyt opinnäytetyön loppuun saattamiseen, vaan jotain oleellista tietoa puuttui vielä. Pyrin löytämään lisää tuoreita kirjallisuuslähteitä, joista oli mahdollista huomioida liiketoiminnan kehitykseen pakottavia lainalaisuuksia tai tulevaisuuden näkymiä. Nämä kun osaltaan vaikuttavat nykyiseen ja tulevaan yrityskulttuuriin sekä tätä kautta myös yksittäisten työntekijöiden asemaan ja toimintatapaan.

5 TÄYDENTÄVÄ LISÄTIETO

5.1 Älykäs organisaatio

Organisaation oppimisesta on ollut paljon keskustelua ja mielipiteitä. Oppimisella tarkoitetaan Pentti Sydänmaalakan (2012) mukaan organisaation valmiutta sekä kykyä uusiutua. Uusiutumiseen liittyy aina hänen mukaansa myös toiminnan muutos. Kaikki organisaatiot ovat Sydänmaalakan mielestä oppivia, siksi hän on alkanut käyttää nimitystä älykäs organisaatio niistä, joilla on enemmän ja nopeampaa oppimiskykyä. Sydänmaalakka kuvaa älykästä organisaatiota kolmella perustavaa laatua olevalla kyvykkyydellä. Ensinnäkin organisaatio näkee hänen mukaansa tulevat muutostarpeensa hyvin aikaisessa vaiheessa eli osaa ennakoida hyvin. Toisena kyvykkyytenä Sydänmaalakka näkee, että organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijansa. Kolmantena kyvykkyytenä hän esittää opittujen asioiden käytäntöön viennin paljon nopeammin kuin mitä kilpailijat tekevät. Minusta nämä kuulostavat itsestään selviltä asioilta. Näitä kyvykkyyksiähän me näemme ja kuulemme joka päivä juuri menestyvien yritysten kohdalla, jotka ovat ajan hermoilla tuotteillaan ja palveluillaan. (Sydänmaalakka 2012a, 54—56.)

Sydänmaalakka kuvaa vielä erikseen älykään organisaation toimintatapaa. Toiminnassa organisaatio hänen mukaansa tietysti oppii nopeasti ja uudistuu jatkuvasti, kuten jo aiemmin mainittiin. Siinä myös kannustetaan tiimejä ja yksilöitä jatkuvaan oppimiseen ja työsuoritustensa parantamiseen, eli kannustus on tärkeä. Organisaatiolla on Sydänmaalakan mukaan selkeä visio ja arvot ohjaavat lopulta sen kaikkea toimintaa. Älykäs organisaatio sallii hänen mielestään virheitä ja ottaa sitten opikseen niistä. Eli virheitä saa Sydänmaalakan mukaan tehdä, koska ne kuuluvat hänen mielestään oppimisprosessiin. Tärkeää on, että ettei tehdä tämän tästä samoja virheitä, vaan osataan soveltaa aikaisempaa tietoa. Tämä tuntuu minusta hyvin inhimilliseltä toimintamallilta. Älykäs organisaatio pitää myös Sydänmaalakan mukaan hyvää huolta henkilöstöstään tarkoittaen huolehtimista sen osaamista, sitoutumista ja hyvinvoinnista. Tämäkin kuulostaa minusta tosi hyvältä näin työntekijän näkökulmasta. Älykäs organisaatio toimii Sydänmaalakan näkemyksessä aina asiakkaan lähellä ja pitää huolta asiakastyytyväisyydestä. Näin pitäisi minustakin olla. Älykäs organisaatio toimii Sydänmaalakan esittämänä lisäksi kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti kaiken suhteen. Eli älykkyydessä ymmärrys maailman jatkuvuudesta nähdään ja vaalitaan sen tärkeyttä toiminnan kautta. (Sydänmaalakka 2012a, 56.)

Tulevaisuuden ihanneorganisaatiosta Sydänmaalakalla on vielä oma johdettu näkemyksensä. Hänestä se on kiteytetysti tehokas, oppiva ja hyvinvoiva. Koska organisaatio on älykäs, niin Sydänmaalakan mukaan se osaa käyttää oikealla tavalla näitä tekijöitä. Organisaatiolla on ensinnäkin hänen näkemyksensä mukaan jatkuvasti kyky uusiutua ja ennakoita. Toisekseen oppiminen on Sydänmaalakan mielestä oleellisesti nopeampaa kuin ympäristön muutokset ja näin organisaatio hänen mukaansa siis johtaa muutosta. Organisaation tärkein resurssi on Sydänmaalakan mukaan henkilöstö ja siksi organisaatio on rakennettu henkilöstö huomioiden. Sydänmaalakan mielestä meidän tulee uskaltaa unelmoida ihannetilasta ja muuttaa idealismimme lopulta realismiksi ajatuksen ohjautessa toimintaan. Hänen mielestään tällä tavoin tulevaisuuden menestysorganisaatioiden on mahdollista saada alkunsa. (Sydänmaalakka 2012a, 259.)

Sydänmaalakka myöntää, että elämä nykyisessä jatkuvan muutoksen tilassa ei ole aina mukavaa. Mutta samalla hän toteaa, että meillä ei itse asiassa ole vaihtoehtoja, koska elämä vain on jatkuvaa muutosta. Hän ymmärtää muutosten ahdistavuuden koska hänenkin mielestään muutoksia tapahtuu niin paljon ja ne ovat monasti hyvin monimutkaisia ja lisäksi meillä on aina kiire. Sydänmaalakan mielestä meillä pitäisi olla aikaa hetkeksi pysähtyä ja selvästi analysoida, että mihin olemmekaan menossa. Hän mainitsee kaikille tutun tunteen, jolloin noteeraamme, että asioita vaan tapahtuu, emmekä pysty tiedostamaan, että miksi. Tällöin olemme hänen mukaansa kuin tulvivan virran viettävänä ja kaikki energiamme on sidottu vain veneemme pystyssä pitämiseen. Meidän tulisikin pyrkiä Sydänmaalakan mielestä tilanteen herroiksi selvittämällä, että mihin siis olemmekaan menossa, kuka tätä kehitystä lopulta ohjaa, onko suunta meille oikea ja olemmeko sopeutumassa näihin muutoksiin vai tekemässä niitä itse? Todellinen muutos vaatii hänen mukaansa miltei aina syvällistä ajattelutapojen muutosta. Tällöin hänen mielestään tulee rakentaa täysin uusi viitekehys, jonka mukaan pystyy hahmottamaan asiat uusin tavoin. Vasta tämän jälkeen voimme Sydänmaalakan mielestä todella uusiutua. Muutos vaatii hänen mukaansa luopumista ja omalta mukavuusalueelta poistumista, mutta tälle tielle vain on rohkaistuttava, jotta löytää uutta. (Sydänmaalakka 2012a, 259, 260.)

Myös julkisilla organisaatioilla on osoitettu olevan älykkyyttä. Petri Virtanen ja Jari Stenvall (2014) esittävät, että älykkyys on tunnistettu, sitä voidaan edelleen kehittää ja sitä voidaan lopulta johtaa. Eli kaikki on organisaatiosta itsestään kiinni. He myös en-

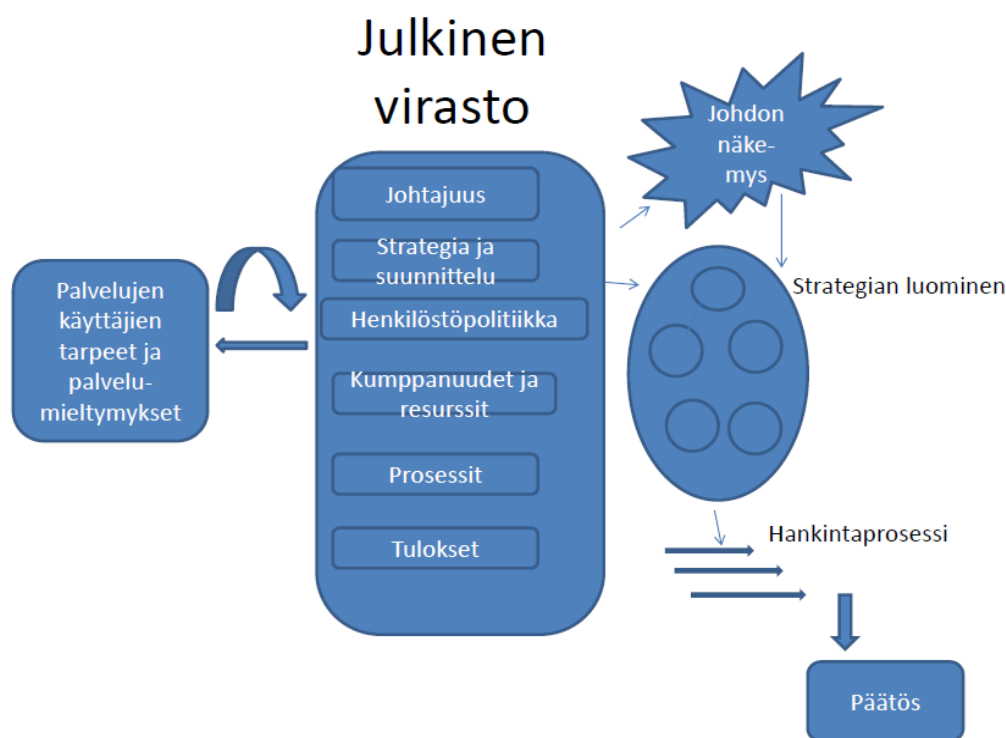
nustavat, että tulevina vuosina älykkyys juuri nostaa esiin julkisista toimijoista menestyjät. Virtasen ja Stenvallin mukaan älykkäillä on nähtävissä monenlaista imua; ne vetävät osaamista puoleensa ja ovat houkuttelevia yhteistyökumppaneita. Kaikkein tärkeimpänä heidän mukaansa voidaan nähdä tuotoksen parantuminen, eli älykkäät tuottavat myös parempia palveluja kansalaiselle. Organisaation älykkyys vaatii Virtasen ja Stenvallin mukaan aina siellä toimivien ihmisten älykkyyttä. Älykkyys voi heidän mukaansa syntyä yhteisöllisesti ryhmässä tai yksilöllisesti, mutta aina se tapahtuu inhimillisen älykkyyden kautta. Siksi vuorovaikutus ja henkilöstö nousevat organisaatiossa niin tärkeään asemaan. Virtanen ja Stenvall kiteyttävät vielä älykkään ja vähemmän älykkään julkisen toimijan eron siten, että ensinnäkin älykkäät tunnistavat johtamisen tarpeen ulottuvan asiakasrajapintaan asti liittyviin asioihin, toisekseen he hallitsevat hyvin työhyvinvoinnin moninaisen hoitamisen ja kolmanneksi he osaavat johtaa ymmärtäen tunteiden merkityksen työyhteisössä. (Virtanen & Stenvall 2014, 11, 14, 157.)

Tiedon hyödyntämisen taidon katsotaan Virtasen ja Stenvallin mukaan olevan ratkaisu julkisen organisaation älykkyyden kehittämisessä. Tietoa voidaan heidän näkemyksensä mukaan käyttää neljällä tavalla. Tietoa käytetään ensinnäkin avustavana tekijänä kun tuotetaan merkityksiä ja havaitaan asioita. Toisena tapana on luoda täysin uutta tietoa. Kolmantena tapana olemassa olevaa tietoa käytetään hyväksi toiminnassa. Neljänneksi tietoa käytetään lopulta päätöksenteossa. Ongelmana Virtanen ja Stenvall näkevät esimerkiksi sen, että käytännön toiminnan perustarkoitus voi hukkaa byrokraatiaan ja energia mennä tavallaan toisarvoisten pikkuasioiden kanssa säätämiseen. Asiat tehdään lopulta hallinnollisesti oikein, mutta julkinen toimija ei kuitenkaan pysty hoitamaan tehtävänsä kaikilla kyvyillään ja parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Virtasen ja Stenvallin mielestä älykäs organisaatio tiedostaa tiedon käyttämisen tapojen ominaisuudet ja merkitykset. Erityisen tärkeäksi he korostavat tulevaisuudesta kertovan tiedon paikantamisen, keräämisen, analysoinnin ja hyödyntämisen. Tiedon käytössä uusiutumisen ja luovuuden ohella Virtanen ja Stenvall mainitsevat ”out of the box”-ajattelun. Sillä tarkoitetaan taitoa katsoa ohi ja yli oman pesän tarkentaen ajatusta, että mikä olisi organisaation kokonaisuuden kannalta järkevintä. (Virtanen & Stenvall 2014, 96, 102, 100, 111.)

Asiakasrajapinta nähdään Virtasen ja Stenvallin mielestä uudella tavalla kiinnostavana niin tutkimuksen kuin palvelujen kehittämisen osaltakin. He näkevät tässä selvän haasteen samalla myös julkisten organisaatioiden osaamiselle ja kehittämiselle, jonka tulisi nousta uuteen tasoon ja näköalaan. Käytännön toteutukseen he kehottavat, että kehittä-

mistoimintaan ja kehitettävien palvelujen sisällön suunnitteluun otetaan palvelun käyttäjät mukaan. Tähän suuntaan on mielestäni jo osittain mentykin, mutta lisää käytännönläheisyyttä siis painotetaan. Virtasen ja Stenvallin mukaan tällöin organisaation toiminnan lähtökohdaksi on otettava asiakkaan tilanteen ymmärtäminen kokonaisuutena ja asiakkaan tarpeen täyttäminen. He myös muistuttavat, että palvelujen innovaatiotoimintaan sisältyy monia toimintatapoja, lähestymismalleja ja kehittämisen viitekehyksiä. Joiden käyttämisestä taas itsekin arvaan, että tieto ja sen hyödyntämisen taito ovat jälleen olennaisessa osassa. Tieto muodostuu Virtasen ja Stenvallin mukaan edistyneestä kyvystä tulkita kokemuksia, arvoja ja konteksteja. Kaikkein tärkeintä on päästä soveltamaan tietoa käytäntöön, jotta opitaan uutta. (Virtanen & Stenvall 2014, 153,156, 154, 103.)

Alla olevassa kuviossa 8 on kuvattu Virtasta ja Stenvallia mukaillen kokonaiskuva siitä, kuinka älykkään organisaation tulisi palveluhanketta miettiessään toimia. Kokonaiskuva sisältää ensinnäkin asiakaslähtöisen palvelukonseptin suunnittelun ja asiakastarpeiden analysoinnin, joita saatetaan tehdä monta kierrosta ennen kuin palvelutarpeen sisältö on lopullisesti hahmottunut. Organisaation toimijalähtöisen suunnitteluajattelun tulisi heidän nähdäkseen toimia myös siten, että organisaation strategiatyö tehdään yhdessä sidosryhmäkumppaneiden kanssa, jotta palvelukokonaisuudesta saadaan realistinen ja toimiva. Tämän jälkeen vasta voidaan edetä hankintaan. (Virtanen & Stenvall 2014, 208, 209.)



KUVIO 8. Kokonaiskuva (Virtanen & Stenvall 2014, 209, muokattu)

Virtanen ja Stenvall povaavat teknologisen kehityksen tuovan tärkeää edistystä erityisesti julkisen sektorin organisaatioille, toimintatavoille ja myös palveluille. Älykäs organisaatio näkee heidän mukaansa muutokset aina mahdollisuutena, jolloin voi samalla vahvistaa omaa osaamistaan. He kuitenkin korostavat sitä, että osaavat ihmiset ja heidän vuorovaikutuksensa ovat myös tulevaisuudessa älykkään organisaation tärkein voimavara. Tämän vuoksi heidän mielestään pitäisikin panostaa työyhteisöasioihin. Tulevaisuudessa työyhteisön toimivuutta säätelevät Virtasen ja Stenvallin mielestä enemmänkin motivointi ja kannustaminen, kuin kontrolli ja valvonta. Strateginen henkilöstöjohtaminen tulee heidän mukaansa painottumaan entistä enemmän sellaisille osa-alueille kuin osaamisen johtaminen, työssä jaksaminen, innovatiivisuus, työn ilo, motivaatio ja yhteishenki. (Virtanen & Stenvall 2014, 248, 187, 249.)

5.1.1 Organisaation psykologinen pääoma

Organisaation inhimillinen tietopääoma on saanut Rauhalan, Leppäsen & Heikkilän (2013) mielestä paljon huomiota osakseen. Tällä tarkoitetaan heidän mukaansa osaavan henkilöstön ja huippuluokan tietotaidon lisäksi rakennepääomaa, joka sisältää arvoja, päätöksentekomalleja, työilmapiiriä ja erilaisia prosesseja. Näistä asioista rakentuu

Rauhalan ym. mielestä lopulta yrityksen kulttuuri. Yrityksen on mahdollista päästä tuottavuudessaan heidän näkemyksensä mukaan optimaaliselle tasolle kehittäessään psykologista pääomaansa. Kirjoittajat viittaavat myös psykologisen pääoman taustalla olevaan tutkimukseen, jonka tuloksista on todettavissa, että kun työntekijän psykologinen pääoma kasvaa, niin kasvaa samalla myös hänen tuottavuutensa. He jopa mainostavat, että jos työntekijän psykologisen pääoman saa kaksinkertaistettua, niin samalla kaksinkertaistuu myös työntekijän taloudellinen arvo yritykselle. Yrityskulttuuria voi Rauhalan ym. mukaan tietoisesti johtaa. Tulevaisuudessa sitä pidetään heidän mielestään jopa välttämättömänä. (Rauhala ym. 2013, 53, 56.)

Psykologisen pääoman elementtejä ovat Rauhalan ym. mielestä toiveikkuus, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus. Ne ovat heidän mukaansa ihmisen pysyvämpiä mielentiloja, joita on siis mahdollista edelleen kehittää ja voimistaa. Organisaatiossa psykologinen pääoma koostuu heidän nähdäkseen tarkemmin yhteisön asenteesta ja joukkuevoimasta, joista voidaan eritellä tarkempina piirteinä itseohjautuvuus, tiimioppiva organisaatio, vastuullisuus, tasapaino, vahva tahtotila ja ennen kaikkea positiivinen ilmapiiri. Kirjoittajat kiteyttävät lopulta yhteisön psykologisen pääoman neljään tahoon, jotka ovat toivon ilmapiiri, kollektiivinen optimismi, tiimisisu ja yhteisluottamus. (Rauhala ym. 2013, 52, 61.)

Ilon, kiitollisuuden ja arvostuksen kokemukset ovat Rauhalan ym. mukaan ihmisille tärkeitä. Ne generoivat heidän mielestään toivoa ja optimismia tulevaisuuteen. He esittävätkin, että luottamuspääoman kautta on mahdollista synnyttää yrityskulttuuri, jota voidaan pitää onnistumiskeskeisenä. Tällaisessa yrityskulttuurissa yksilöt haluavat heidän mukaansa olla mukana ja he uskaltavat haastaa itsensä. (Rauhala ym. 2013, 60.)

5.1.2 Luottamus

Mikael Pentikäinen (2014) selvittää luottamusta uskallusta lisäävänä, yhteistyön avaajana ja asioiden rullaamaan herättäjänä. Luottamuksen kokemukseen vaikuttavat hänen mukaansa arvot ja asenteet, jotka toimivat limittäin tunteiden ja mielialojen kanssa vuorovaikutuksessa. Mikäli arvot ovat kovin erilaiset, niin Pentikäisen mielestä luottamusta on vaikea rakentaa. Asteet taas kuvaavat hänestä luotettavuutta ja uskottavuutta. Luottamuksen syventymisen rakentamiselle on hänen mielestään suotuisaa, kun osapuo-

lilla on selkeä luottavaisuus toistensa arvoihin ja samalla uskottavuuteen, halua ymmärtää toisen tilanne sekä lisäksi myönteisiä asenteita ja tunteita toisiaan kohtaan. Pentikäinen kuvaa luottamusta haluna ja kykynä ottaa riskejä sekä asettua alttiiksi. (Pentikäinen 2014, 16,17.)

Luottamus muuttaa Pentikäisen mukaan yhteistyön luonnetta ja hän pitää sitä hyvän yhteistyön ensiarvoisena edellytyksenä. Se muuttaa hänen mielestään yhteisen tekemisen voimakkaammaksi ja syvemmäksi. Luottamus tuo hänen mielestään myös lähemmäs ja sitoo yhteen. Luottamus säteilee Pentikäisen mukaan kauas. Hän tarkoittaa sillä sitä, että kun työpaikalla on luottamusta, niin se heijastuu hyvänä myös kotiin ja muihin yhteisöihin, joissa hän toimii. Luottamuksen positiivisiin voimiin Pentikäinen listaa kommunikaation parantumisen, aidon yhteistyön, tiedon jakamisen parantumisen, tyytyväisyyden omaan työhön ja esimieheen, tiimityöskentelyn sekä organisaation vakauden parantumisen. Hänen mielestään se myös vähentää vaihtuvuutta. (Pentikäinen 2014, 18,19.)

Luottamus on Pentikäinen mielestä aina hyvän johtajuuden hedelmä. Hän esittää, että luottamuksella on myös kulttuuria vahvistava vaikutus, joka osaltaan mahdollistaa sosiaalisen pääoman kasvun ja vaikuttaa voimakkaasti ylipäättään kaikkeen. Hyvä yhteisö toimii Pentikäisen mielestä kaikissa työntekijöissä olevalla voimalla ja viisaudella. Hyvä johto taas hänen mielestään toimii siten, että se vapauttaa yksilöissä asuvan voiman ja osaa suunnata sen yhteisen hyvän rakentamiseen. (Pentikäinen 2014, 18,19, 189.)

5.1.3 Tiedon tiedostaminen

Julkilausutun tiedon lisäksi Virtasen ja Stenvallin mielestä hiljainen tieto on tärkeä osa organisaation tietovarannosta. Se on heidän mielestään tietämystä siitä, miten asiat organisaatiossa hoidetaan. Se voi heidän mukaansa olla myös merkki työntekijöille, mihin suuntaan organisaatio on menossa tai miksi se menestyy. Virtasen ja Stenvallin mielestä hiljainen tieto on hankalasti kohdennettavissa osaamisvaatimuksiin tai strategisen johtamisen kohteeksi. Virtanen ja Stenvall mieltävät, että hiljaisen tiedon tunnistamiseen liittyy olennaisesti sen jakaminen. Yleensä hiljainen tieto on siirrettävissä heidän mukaansa vain kokemuseräisesti, koska sen sanoiksi saattaminen tai mittaaminen on mahdotonta. (Virtanen & Stenvall 2014, 117, 118.)

Ratkaisuna hiljaisen tiedon hyödyntämiseen Virtanen ja Stenvall viittaavat aiempaan japanilaisten tutkijoiden Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin (1995) tutkimukseen, jossa tiedon tavoittamiseen tulisi löytää erilaisia tilanteita tai foorumeja, jotka mahdollistavat keskustelemisen kasvokkain. Ihmisten pitäisi Virtasen ja Stenvallin mielestä päästä vaihtamaan mielipiteitään, jakamaan kokemuksiaan ja japanilaisten tutkijoiden mukaan hienosti sanottuna ”synkronoimaan keholliset ja mentaaliset rytminsä”. Käytännössä Virtasen ja Stenvallin mielestä tähän tarvitaan tiimityöskentelyä ja vuorovaikutusta toisten kanssa, jonka me kaikki ymmärrämme. (Nonaka & Takeuchi 1995, 85, Virtasen & Stenvallin 2014, 118 mukaan).

Virtasen ja Stenvallin mielestä johdon tulisi tiedostaa ensinnäkin, miksi yhteinen keskustelu on hyödyllistä. He muistuttavat, että toisena tärkeänä asiana tarvitaan tietysti suunnan ja tehtävän kirkastaminen. Kolmantena johdon tehtävänä he mainitsevat työskentelyolosuhteiden autonomisuuden turvaamisen. Virtanen ja Stenvall viittaavat autonomisuuden yhteydessä useisiin tutkimuksiin, joissa työhyvinvoinnin, työviihtyvyyden ja motivaation yhtenä osatekijänä toimii selkeästi autonomisuus eli kyky itsenäiseen vastuulliseen toimintaan. Japanilaisten tutkijoiden Nonakan ja Takeuchin näkemys on, että autonomiset työryhmät juuri alkavat toimia toiminnan edistäjinä erilaisilla rajapinnoilla organisaation hyväksi. Tästä syystä Virtasen ja Stenvallin mukaan onkin tärkeää huomioida organisaation rajapinnat ja tarkastella analyyttisesti niiden tapahtumia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 85, Virtasen & Stenvallin 2014, 117—119 mukaan).

5.2 Johtaminen

Johtamisessa tulisi pyrkiä tasapainoiseen johtamiseen, jolloin panostetaan yhtä paljon niin tehokkuuteen, uudistumiseen kuin hyvinvointiinkin. Tämä johtamisen tasapaino on vaikea saavuttaa ja ylläpitää, mutta sen tulee olla kuitenkin koko ajan tavoitteena. Tasapainoinen johtaminen pitää sisällään kehittymisen niin inhimillisen, sosiaalisen, taloudellisen, teknologisen, poliittisen ja ekologisen pääoman osalta. (Sydänmaalakka 2012b, 109.)

Laihonen ym. (2013) sanovat, että johtamiselle on kiistaton tarve. Tarve ilmenee heidän mukaansa sekä yrityksen strategisella tasolla että operationaalisella tasolla. Johtajia siis

heidän mukaansa ehdottomasti tarvitaan. He viittaavat myös tutkimuksiin, joissa on tullut ilmi ihmisten kaipaus yleensäkin tulla johdetuiksi. Tämä koskee heidän mukaansa myös tietotyötä tekeviä asiantuntijoita, joilla muutoin on työskentelyssään tarve tietyn-tasoiseen autonomiaan. Laihonen ym. esittävätkin, että johtajien rooli korostuu erityi-sesti asiantuntijatyössä. Rooli ilmenee heidän mielestään suunnannäyttäjänä, visioiden ja strategioiden laatijoina ja viestijöinä. Kirjoittajien mukaan asiantuntijatyön tekijöitä motivoivat selkeä suunta ja tavoite, vaikka organisaation sisällä olisikin puutteita tietä-myksenhallinnan muissa menetelmissä. (Laihonen ym. 2013, 54.)

Mikael Pentikäinen luonnehtii johtajuutta enemmän heimoperinteeksi kuin tieteenksi. Johtajuus on hänen mukaansa taitolaji, jota pitää harjoitella ja valmentaa. Hänen mieles-tään erilaisissa tilanteissa tarvitaan selkeästi erilaista johtajuutta. Johtajuus voi hänen mukaansa kehittyä vasta vuorovaikutuksessa. Esimiehen tulee hallita Pentikäisen mie-lestä monta roolia. Hän näkee rooleihin kuuluvan talouden ja henkisen perinnön hoita-misen, jatkuvuuden turvaamisen, tehokkuuden varmistamisen, ihmisten huomioimisen ja arvojen vaalimisen. Johtajuudessa johdonmukaisuuden ilmapiiri on hänen mukaansa ensiarvoisen tärkeä. Pentikäisen mielestä hyvä johtaja oikein etsii heikkouden merkkejä organisaatiosta koko ajan, jotta voisi korjata ne. (Pentikäinen 2014, 189.)

Arto Hiltusen (2011), S-ryhmän entisen pääjohtajan, mielestä johtajuutta määritellään monin eri tavoin ja määritelmiä löytyy hänestä yhtä monia, kuin johtamisen oppikirjoja. Hän esittää omaksi määritelmäkseen johtamisen olevan yksinkertaisuudessaan sitä, että ihmisiä ohjataan johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Hiltusen mukaan johtajalla voi olla vaikkapa halu organisoida yritys uuteen uskoon, rakentaa ehkä yrityskauppaa tai tehdä jotain muita mittavia järjestelyjä. Vaikka johtaminen tähtäisi suuriinkin muutok-siin, niin vain ihmiset voivat Hiltusen mielestä lopulta toteuttaa ne. Johtamisen hyvyys ja huonous on hänen mielestään aina kiinni siitä kuinka hyvin vuorovaikutus ihmisten välillä saadaan toimimaan. Hiltunen esittää, että johtajan tahto on keskeinen johtamises-sa. Mikäli johtajalla ei ole tahdostaan näkemystä, niin silloin ei hänen mielestään joh-tamistakaan tapahdu. Tahto voi tulla Hiltusen mukaan valmiina esimieheltä, organisaa-tion huipulta tai viranomaistaholta. Johtajan toiminnan vapauteen vaikuttavat hänen mielestään aina siis yrityksen strategia, omistajat sekä lait ja säännökset, mutta silti joh-tajalle jää Hiltusen mielestä usein laajakin vapaus toteuttaa omaa näkemystään ja tahto-aan. Mieltäisin tämän näkemyksen niin, että onneksi johtavassa asemassa olevalla on se oma toimintavaltansa, koska hän voi toteuttaa aina omaa viisasta harkintaansa ikävältä-

kin tuntuissa tilanteissa, kunhan pysyy sallituissa puitteissa. Tämä kuvaa kuitenkin johtamisen vaativuutta, eli tehtävä ei suinkaan ole helppo. Hiltusen mukaan johtaminen lopulta pyrkii siihen, että johdettava muuttaa jollain tavoin nykyistä toimintaansa. Kaikki johtaminen on siksi hänen mielestään lopulta muutosjohtamista. (Hiltunen 2011, 32, 33, 68.)

5.2.1 Itsensä johtaminen

Pentti Sydänmaalakka (2012b) korostaa, että kaikki johtaminen alkaa aina itsensä johtamisesta. Itsensä johtaminen on hänen mukaansa jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi. Itsensä johtaminen edellyttää Sydänmaalakan mielestä monipuolista älykkyyttä, joka tarkoittaa älykkyysosamäärän lisäksi myös käytännöllisen, emotionaalisen ja henkisen älykkyyden huomioimista. Älykkään itsensä johtamisen tausta-ajatuksena on hänen mielestään kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jolloin ihminen tekee, ajattelee ja tuntee. Ihminen myös etsii hänen mukaansa tarkoitusta ja merkitystä niin työssään kuin elämässä muutenkin. Sydänmaalakka käyttää nimitystä ”kokonaiskuntoisuus” siitä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, johon hänen mukaansa älykäs itsensä johtaminen tähtää. Hoidetun kokonaiskuntoisuuden pohjalta sitten ihmisen on hänen mielestään mahdollista rakentaa kaikin puolin hyvä ja merkityksellinen elämä. Tietoisuutemme osaa Sydänmaalakan mukaan tarkkailla seitsemää osa-alueitamme, joita tulee johtaa pyrkien tasapainoon. Ensimmäiseksi hän nimeää ammatillisen kunnon, joka tarkoittaa työn selkeää päämäärätietoisuutta ja työn lopulliseen suorittamiseen tarvittavaa osaamista. Sydänmaalakka muistuttaa, että myös palautteen saaminen ja kehittyminen kuuluvat ammatillisen kunnon vaalimiseen. Lisäksi hän mainitsee, että hyvä osaaminen ja motivaatio kantavat ja ovat ajan myötä aina merkittävämmät. Toisena osa-alueena on Sydänmaalakan mukaan fyysinen kunto. Kaikki tietävät hänen listaamiensa kunnon ruuan, liikunnan, levon ja unen tärkeyden hyvinvoinnilleen. Kolmantena osa-alueena Sydänmaalakan mielestä on psyykinen kunto, joka hänestä vaikuttaa esim. muistiin ja oppimiseen. Psyykinen kunto vaatii hänen mukaansa hyvää kokonaisvaltaista rentoutumista. Sosiaalinen kunto neljäntenä Sydänmaalakan osa-alueena muistuttaa läheisten ihmisten tärkeydestä ensiarvoisena voimavarana. Viidentenä osa-alueena hänellä on henkinen kunto, jolloin elämän kulkua ohjaa jokin syvempi tarkoitus. Sen kokeminen auttaa Sydänmaalakan mielestä jaksamaan. Uudistumiskunto kuudentena osa-alueena on tarpeellinen Sydänmaalakan mukaan kaikilla osa-alueilla. Ihmisen tulisi hänestä panostaa jat-

kuvasti henkilökohtaiseen uudistumiseensa ja itsensä kehittämiseen. Seitsemäntenä Sydänmaalakan kokonaiskunnon osa-alueena on ihmisen oma tietoisuus. Tietoisuutta tulee hänen mielestään vaalia kuten mielen silmälaseja. Välillä ne täytyy hänen mukaansa yksinkertaisesti vain puhdistaa, jotta näkee taas paremmin ja on tietoisesti läsnä. (Sydänmaalakka 2012b, 29, 30, 31.)

5.2.2 Yksilöiden johtaminen

Yksilöiden johtamisessa Sydänmaalakan mielestä olennaisen tärkeää on kaikkien yksilöiden kunnioitus ja arvostus sekä ehdottoman tasa-arvoinen kohtelu. Kaikille tulee voida hänen mielestään antaa onnistumisen mahdollisuus. Sydänmaalakan mielestä johtajan kuuluu organisoida näitä onnistumisia. Yksilöiden johtamisessa täytyy osatakin hänen mukaansa käyttää erilaisia johtamistyyplejä, jolloin tilanteen mukaan joskus pitää ohjata, joskus valmentaa, toisinaan osallistua ja joskus taas delegoida ja valtuuttaa. Tämän päivän johtaminen on Sydänmaalakan mielestä kolmen i:n korostamista, jossa johtajan pitää osata innostua, innostaa ja innovoida. Hyvä yksilöjohtaminenkin voidaan hänen mukaansa koostaa seitsemästä osa-alueesta. Kaikki alkaa Sydänmaalakan mielestä tavoitteiden asettamisesta. Tavoitteen on hänen mukaansa oltava tietysti konkreettinen, myös mitattava, lisäksi mahdollinen saavuttaa, todenmukainen sekä sidottu aikaan. Alaisten päästessä osallistumaan tavoitteen asettamiseen siihen on Sydänmaalakan mielestä mahdollista myös sitoutua. Toisena yksilöjohtamisen osa-alueena on hänen mukaansa ohjaaminen ja tuki. Sydänmaalakan mielestä johtajan tulee auttaa alaistaan saavuttamaan tavoitteensa. Kolmanneksi Sydänmaalakan listassa tulee luonnollisesti tehdyn työn jälkeen palautteen antaminen. Se on hänen mielestään jatkuvaa toimintaa, joka lopulta mahdollistaa ryhmän kukoistamisen. Neljäntenä yksilöjohtamisen osa-alueena voi hänen mukaansa nähdä yksilön osaamisen kehittäminen, jota tulee Sydänmaalakan mielestä hoitaa systemaattisesti. Viidentenä osa-alueena on tehokas kommunikointi, joka on parhaimmillaan vuoropuhelua. Kuudentena Sydänmaalakan yksilöjohtamisen listassa tulee motivointi ja innostaminen. Innostu ja innosta ovat hänen mukaansa avainsanoja. Esimerkillä johtaminen tulee Sydänmaalakan mielestä lopulta seitsemäntenä osa-alueena. Sitä pidetään hänen mukaansa kaikkein tehokkaimpana tapana. (Sydänmaalakka 2012b, 38—40.)

5.2.3 Organisaation johtaminen

Sydänmaalakka esittää, että organisaation johtamisessa kokonaisuuden ja sen eri osien mieltäminen on olennaisen tärkeää. Myös organisaation johtaminen voidaan hänen mielestään yksinkertaistaa seitsemään osaan. Nämä osat toimivat hänen mukaansa prosesseina ja liittyvät olennaisesti toisiinsa. Ensimmäisenä prosessina Sydänmaalakan mielestä on suorituksen johtaminen, joka toimii kaiken päivittäisen toiminnan ohjaajana. Toisena on hänen mukaansa osaamisen johtaminen, jossa tarvittava osaaminen tunnustetaan ja keskitytään sen kehittämiseen. Kolmantena organisaation johtamisessa tulee Sydänmaalakan mukaan tiedon johtaminen, jolloin paneudutaan tiedon luomiseen, sen muokkaamiseen, varastointiin ja edelleen jakeluun. Neljäntenä prosessina Sydänmaalakka listaa uudistuksen johtamisen, jolloin panostetaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Hänen mielestään parhaista käytännöistä tulee siirtyä ainutkertaisiin käytäntöihin, koska meidän tulee tehdä asioita eri tavoin kuin muut erottuaksemme. Myös muutos tapahtuu hänen mukaansa entistä enemmän kokeilemisen kautta, eikä vain harkitun muutosjohtamisen välityksellä. Itse asiassa hän määrittelee varsinaisen muutoksen tulevan ulkoapäin ja uudistumisen tapahtuvan yksilön tai tiimin sisältä käsin. Hän muistuttaa myös siitä, että ihmiset eivät pääsääntöisesti vastusta itse muutosta, vaan sitä, että heidät pyritään muutoksessa muuttamaan. Viidentenä organisaation johtamisen osana tulee Sydänmaalakan mukaan strateginen johtaminen, jolloin päätetään mitä tehdään. Kuudentena osana hänen listauksessaan on arvojohtaminen, joka määrittelee toimintatavat ja organisaatiokulttuurin. Seitsemäntenä osana Sydänmaalakka esittää visionäärisen johtamisen, joka antaa toiminnalle tarkoituksen. (Sydänmaalakka 2012b, 68— 70.)

5.2.4 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen puhututtaa, koska muutoksia tapahtuu koko ajan. Virtasen ja Stenvallin mukaan organisaation älykkyyden lisääntyminen voi tapahtua vain systemaattisella kehitystyöllä ja sen vuoksi heidän mielestään onkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen miten muutos tapahtuu, kuinka sitä johdetaan ja miten älykkyys huomioidaan muutoksen johtamisessa. Virtasen ja Stenvallin mielestä enää ei ole olemassa yhtä ja ainoaa johtamistapaa, vaan johtamistilanne vaatii johtamistehtävissä olevilta herkkyyttä tunnistaa tilanne ja mukautua siihen. Johtamistyölle asetetaan Virtasen ja Stenvallin mielestä uusia vaatimuksia, joihin kasvetaan lopulta koko työuran ajan. Heidän

mukaansa älykäs johtaminen tunnistaa tunteita ja toimii tavallaan ohjaten oikeaan suuntaan. (Virtanen & Stenvall 2014, 214, 215.)

Muutoksen kokemisessa on Hiltusen mukaan eri vaiheita. Ihminen ei sopeudu hänen mielestään muutokseen hetkessä eikä sopeutuminen tapahdu missään lineaarisessa järjestyksessä. Hallittu muutosjohtaminen edellyttää hänen mukaansa selkeää organisointia, täsmällistä ja puolueetonta laskentaa sekä budjetointia, aikataulujen paikkansa pitävyyttä ja loogisuutta, toimivaa työnjakoa, selkeitä toimenkuvauksia sekä kattavaa riskianalyysiä. Ihminen haluaa Hiltusen mielestä aina itse ohjailla elämäänsä. Hän mainitsee, että olemme itse asiassa yleensä innokkaita hakeutumaan muutoksiin. Hiltusen mukaan silloin kuitenkin, kun muutosilmoitus tulee ulkopuoliselta taholta, niin se koetaan pääsääntöisesti uhkaavana, koska asiaan ei ole ehditty valmistautua. Hiltunen toteaa, että luonnollinen reaktiomme tällaiseen tilanteeseen on pelko, joka keskittyy aina samaan kysymykseen: ”Miten minun nyt käy?”. Hän esittääkin, että mitä nopeammin pelon tunne on mahdollista saada väistymään, niin sitä nopeammin on mahdollista edetä muutosprosessissa. Muutosviestinnässä hänen mielestään tärkeintä on ylimmän johdon rooli, koska jos jotain pystytään lupaamaan, niin uskottavinta se on ylimmän johdon taholta. (Hiltunen 2011, 107—110.)

5.2.5 Tiedon johtaminen

Tiedon johtaminen tähtää Sydänmaalakan mukaan tehokkaaseen tiedon soveltamiseen päätöksentekotilanteissa. Merkityksellinen tieto on aina hänen mielestään lähellä toimintaa. Sydänmaalakka esittääkin tiedon johtamista prosessina, jonka alaprosesseissa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Tiedon luominen voi hänen mielestään tapahtua esim. yksilönä opiskellen, ideointina ryhmässä, toimintana poikkifunktionaalisessa tiimissä jne. Tiedon hankinnassa on myös hänen mielestään olemassa monia tapoja esim. internethaku ja benchmarkkaus. Koska tietoa on nykyään paljon, niin korostuu Sydänmaalakan mukaan nopea oleellisen tiedon hankinta. Tiedon lisääntyessä myös sen varastointi on hänen mielestään tullut entistä tärkeämmäksi. Luotu tai hankittu tieto täytyy Sydänmaalakan mukaan mahdollistaa helposti kaikkien saataville. Tieto tulee hänen mielestään käsitellä, jäsentää ja editoida siten, että tietovarastot ovat loogisesti organisoituja, luotettavia ja täsmällisiä. Henkilötasolla tämä tapahtuu Sydänmaalakan mielestä koetun reflektoinnilla ja sisäistämisellä, johon täytyy vara-

ta riittävästi aikaa. Henkilöiden on pidettävä hänen mukaansa myös oma tietovarastonsa järjestyksessä. Muutoin tietoa ei voida Sydänmaalakan mielestä käyttää hyväksi, koska se esiintyy vain haitallisena tietotulvana. Tietoa varastoidaan hänen mukaansa esim. dokumentteihin, manuaaleihin ja toimintaohjeisiin. Koska varastoinnin tehokkuus edellyttää hänen mielestään tiedon sähköistä muotoa, niin siinä tulee käyttää tietokantapohjaista järjestelmää. Hyvä varastointi on Sydänmaalakan mukaan tiedon jakamisen edellytys. Myös ihmisten henkilökohtaiset kontaktit, epäviralliset verkostot ja perinteinen kommunikointi ovat hänen mielestään nousseet tietomäärän kasvaessa merkittävään rooliin. Näin ollen tarvitsemmekin hänen mukaansa jonkun luottotahon, joka pystyy ohjaamaan ajatuksiamme merkityksellisen tiedon pariin. Tiedon jakaminen edellyttää Sydänmaalakan mukaan yrityskulttuuria, joka ylittää rohkaisee kaikkea tiedon jakamista ja vapaata ajatusten ja ideoiden vaihtamista. Tiedon soveltaminen hänen mielestään lopulta kertoo organisaation saaman hyödyn. Organisaatiot pystyvät Sydänmaalakan mukaan usein hyödyntämään vain osan siitä tiedosta, mikä niillä jo on olemassa. Hän esittääkin, että jos tieto olisi helposti löydettävissä ja saatavilla, niin todennäköisesti sitä käytettäisiin myös helposti hyväksi. Joskus tietysti halutaankin hänen mukaansa kehittää täysin uusi ratkaisu. (Sydänmaalakka 2012a, 183—185.)

Sydänmaalakan mukaan yrityskulttuuri esittää tiedon johtamisessa tärkeää osaa. Hänen mielestään organisaatiosta nousevat arvot, palautekulttuuri, kommunikointitavat ja johtamistyyli joko edistään tai jopa estään tiedon johtamista. Tiedon johtamisessa 80 % on hänen mukaansa muutosjohtamista ja ihmisten johtamista. Loppu 20 % on hänen mielestään tietotekniikkaa. Sydänmaalakka esittää, että vastuu tiedon johtamisesta on oltava kaikilla työntekijöillä, jotta se toimii hyvin. Tiedon johtamista voidaan verrata hänen mielestään suorituksen johtamiseen, jolloin tiedonsuunnittelu- ja kehityskeskustelu voivat ohjata toimintaa. (Sydänmaalakka 2012a, 186,187.)

5.2.6 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen vaatii taitoa. Virtasen ja Stenvallin mukaan osaamisen kehittäminen vaikuttaa koko organisaatiokulttuuriin ja sitä tullaan tulevaisuudessa arvostamaan entistä enemmän. Kun mietitään organisaation sisäisiä ja ulkoisia toimijoita, niin keskeinen vaihdannan väline heidän välillään on juuri osaaminen. (Virtanen & Stenvall 2014, 212.)

Sydänmaalakka sanoo, että osaamisen johtamisprosessi lähtee etenemään organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Hänen mielestään yritys voidaan kuvata osaamiskeskuksina, joissa resurssit huolehtivat prosesseista ja projekteista. Osaamiskeskuksilla hän tarkoittaa käytännössä organisaation osastoja, joissa hänen nähdäkseen osaamisen kartoitus tapahtuu konkreettisesti. Osaamiskeskuksista osaamisen kartoitus on hänen mielestään helppoa viedä eteenpäin yksilötasolle. Osaamiskeskustasolla määritellään Sydänmaalakan mukaan osastolle tärkeä osaaminen, jota hän nimittää kriittiseksi osaamiseksi. Hänen mielestään silloin haetaan vastaukset kysymyksiin, että mitä osaamista meillä on, mitä taas pitäisi olla ja mistä pitäisi jo luopua. Sydänmaalakka esittää, että osaamistarpeita tulisi tarkastella myös 2-3 vuoden ajanjaksolla arvioiden niitä nykyhetkeen verraten. Tällä tavoin hänen mielestään voidaan luoda osaamiskeskuksen kehittämissuunnitelma. Hänen mukaansa siinä avataan seuraavaksi vuodeksi suunnitelma siitä, että kuinka osaamista tullaan kehittämään. Nämä kehityssuunnitelmat viedään Sydänmaalakan mukaan seuraavaksi yksilötasolle, jossa yksilöltä vaaditaan hänen mukaansa aina tietty osaaminen, jotta hänen olisi mahdollista suoriutua työstään. Tässä kohtaa tehdään Sydänmaalakan mukaan kytkentä, jossa yhdistetään osaamiskeskuksen kehityssuunnitelmat ja yksilöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Käytännössä tämä onnistuu hänen mukaansa suunnittelu- ja kehityskeskustelujen kautta. (Sydänmaalakka 2012a, 131, 133.)

Osaamisen johtaminen tapahtuu Sydänmaalakan mukaan tietyssä ympäristössä, jolloin tulee määritellä kysyntä, tarjonta ja yleinen koulutustarjonta. Kun organisaatio arvioi näitä tekijöitä, niin se pystyy hänen mielestään määrittelemään oman osaamisstrategiansa, joka tarkoittaa vastausta hänen mukaansa siihen, miten se aikoo hankkia tarvitsemansa osaamisen nykyhetkellä ja tulevaisuudessa. Sydänmaalakan mukaan osaamisen kehittäminen on koulutuksen lisäksi muutakin, kuten esim. uudet rekrytoinnit, tehtävänkierto, partnership tai jopa yritysostot. Hän myös mainitsee, että tämän hänen esittämänsä strategialähtöisen osaamisen johtamisen lisäksi on myös perinteisiä tapoja esim. koulutustarpeiden kartoitusmenetelmät, tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit sekä osaamislukitukset. Näitä muita tapoja hän suositteleeikin käytettäväksi aputyökaluina, sitten kun osaamisen kehittämisen päälinjat ovat selvillä. (Sydänmaalakka 2012a, 134.)

Sydänmaalakka esittää, että kun liiketoimintastrategia on määritellyt organisaation yleisen suunnan ja tavoitteet, niin henkilöstöstrategia vuorostaan määrittelee sen, että mil-

laisilla henkilöstöresursseilla asetettu tavoite on mahdollista saavuttaa. Henkilöstöstrategian tulisi hänen mielestään vaikuttaa ennakoivasti myös yleiseen strategiaan. Koska Sydänmaalakka näkee henkilöstön tärkeänä, niin hänen mielestään henkilöstöstrategian osana pitäisi olla myös visiot työyhteisöjen kehityksestä. Hän korostaakin henkilöstöjohtoon roolia johtoon aktiivisen partnerina jo strategian määrittelyssä, koska osaava ja motivoitunut henkilöstö on tänä päivänä niin merkittävä tekijä. (Sydänmaalakka 2012a, 138.)

Osaaminen ja tieto ovat Sydänmaalakan mukaan tärkeytensä vuoksi synnyttäneet organisaation kyvykkyys- tai osaamisstrategian käsitteen. Hänen mukaansa ne pyrkivät organisaation kilpailuedun saavuttamiseen kehittämällä osaamista, prosesseja sekä tietojärjestelmiä. Osaamisen kehittäminen ja analysointi tapahtuu Sydänmaalakan mukaan systemaattisesti yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. Hänen mielestään organisaation johtoon tärkein tehtävä tänä päivänä on hankkia, ylläpitää ja kehittää osaamista. Strategisen osaamisen vuoksi Sydänmaalakka näkee tärkeäksi keskittyä nimenomaan ydinosaamisen kehittämiseen. (Sydänmaalakka 2012a, 143, 144, 145.)

Sydänmaalakka sanoo, että osaaminen määritellään eri tasoin eri lailla. Hänen mielestään yksilön osaaminen tarkoittaa henkilön tietoja, taitoja, asennetta, kokemusta ja kontaktiverkostoaan. Tiimin osaaminen taas koostuu Sydänmaalakan mukaan siinä toimivien yksilöiden osaamisista ja näiden yhdistelmistä. Osastotasolla hän taas näkee osaamisen yleisempänä ja koostuvan tietyistä osaamisalueista. Tämän tason hän näkee hyvänä tasona kehityssuunnitelmille, jotka vielä konkreettisina on helppo saattaa edelleen yksilötasolle. Yritystasolla taas hänen nähdäkseen osaaminen kuvataan jo hyvinkin yleisellä ja abstraktilla tasolla ja silloin kuvataan ydinosaamista. Joka ydinosaaminen pitäisi pysyä Sydänmaalakan mukaan avaamaan siten, että minkä lisäarvon se tuo asiakkaalle. Ydinosaaminen on hänen mielestään osaamisen ja teknologioiden yhdistelmä, joka avulla yritys vaikuttaa kilpailukykyynsä. Ydinosaaminen voi koostua Sydänmaalakan mielestä osaamisalueista ja nämä edelleen osaamisista. Yksiköt huolehtivat hänen mukaansa osaamisalueista ja kun työntekijöillä on osaamista, niin se on osa jotain osaamisaluetta. Sydänmaalakan mukaan konkreettinen osaaminen on yksilötasoisia. Yksilön suorituksen johtamisen tiimoilta hänen mukaansa tarvitaankin määrittely tehtävän tarkoituksesta, tärkeimmistä tehtävistä, avaintavoitteista ja siitä, mitä osaamista yksilö tarvitsee suoriutuakseen hyvin tehtävistään. Nykyisen henkilöstön osaamisen kehittäminen alkaa hänen mielestään aina yksilön osaamisen kehittämisestä. Kun yksilö oppii, niin

Sydänmaalakan mukaan yksilö seuraavaksi soveltaa oppimaansa käytäntöön ja sitten jakaa tiimissään osaamistaan. Mutta laajempaan osaamisen jakamiseen tarvitaan Sydänmaalakan mielestä dokumentointia. Tällöin voidaan hänen mukaansa laatia esim. toimintaohje, joka on otettavissa käyttöön koko osastolla ja mahdollisesti laajemminkin. Kyseessä onkin jo sitten jo Sydänmaalakan mielestä tiedon johtamisen prosessi, jonka avulla saatetaan luoda uutta ydinosaamista. (Sydänmaalakka 2012a, 148, 153, 154.)

Osaamisen johtaminen toteutetaan Sydänmaalakan mukaan usein ylhäältä alas, jolloin ensin määritellään ydinosaamiset ja sitten tarkastellaan miten ne pitävät sisällään eri tasoilla organisaation sisällä. Seuraavaksi toteutus käännetään hänen mielestään alhaalta ylös, eli tarkastetaan mitä osaamista yksilötasolla on, miten se jakautuu tiimi- ja osastotasolla sekä miten se jakautuu yksikkö ja organisaatiotasolla. hänen mukaansa tarvitaan usein myös useampi edestakainen prosessi molempiin suuntiin, ennen kuin ydinosaamiset kirkastuvat. Osaamisen hallinta tapahtuu Sydänmaalakan mukaan vuorovaikutusprosessina ja sen konkreettinen määrittely tapahtuu osastotasolla. Eli eri osastoilla on hänen mielestään jotain konkreettista koko organisaatiota hyödyntävää osaamista, jolla tuetaan strategian ja visioiden toteutumista. Osastopäällikön rooli onkin Sydänmaalakan mielestä oman osastonsa osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä on tärkeä. Osastopäällikön tulee Sydänmaalakan mielestä pitää huolta kehityssuunnitelmien siirtymisestä yksilöiden henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin. Näin heitä voidaan Sydänmaalakan mukaan pitää osaamisen johtamisprosessin pääomistajina. Osaston sisällä on mahdollista määritellä Sydänmaalakan mukaan kriittiset osaamiset ja sekä osaamiskuilut, joiden avulla voidaan johtaa tulevan vuoden kehityssuunnitelma. Näillä suunnitelmilla ohjataan hänen mukaansa sitten tiimin ja yksilön kehittämistä sekä koulutuksen suunnittelua. (Sydänmaalakka 2012a, 156, 157.)

Kehityssuunnitelman laadinnassa Sydänmaalakka näkee muutamia tärkeitä periaatteita. Hänen mielestään tulee keskittyä kriittiseen osaamiseen, eli sellaiseen joka on toiminnan kannalta oleellisen tärkeää. Osaamisalueet kannattaa käytännössä rajata hänen mielestään 5-15 kappaleeseen, koska muutoin ne eivät enää fokusoi toimintaa. Osaamisalueiden tavoitteet tulee määritellä Sydänmaalakan mukaan myös mahdollisimman konkreettisesti. Samoin hänen mielestään myös laadittava kehittämissuunnitelma tulee olla hyvin käytännönläheinen, mielellään jo valmiiksi aikataulutettu ja tehtävät jaettuna henkilöille, jolloin ne on helppo siirtää suoraan työntekijöiden kehityssuunnitelmiin. (Sydänmaalakka 2012a, 160, 161.)

Sydänmaalakka esittää, että yksilön ainoa työsuhteturva nykyään on yksilön osaaminen. Hänen mielestään osaaminen määrittelee yksilön työmarkkina-arvon, josta yksilön siis kannattaa pitää hyvää huolta. Nykyinen psykologinen työ sopimus perustuu Sydänmaalakan mukaan osaamiselle. Tällöin työntekijä hänen mielestään olettaa työnantajan olevan valmis panostamaan työntekijän osaamisen kehittämiseen ja työnantaja taas olettaa, että työntekijä on sitoutunut kehittämään osaamistaan jatkuvasti. Työnantaja on Sydänmaalakan mielestä valmis luomaan puitteet tähän, mutta edellyttää huomattavaa omatoimisuutta ja itsenäisyyttä työntekijältä. Molempien osapuolten on hyvä hänen mielestään tiedostaa omat velvollisuutensa ja vastuunsa, koska näin psykologinen sopimus voi toimia käytännössä ja luoda mahdollisuuden elinikäisen oppimisperiaatteen toteutumiselle. Yksilön osalta tärkein osaamisen kehittämisen väylä on Sydänmaalakan mukaan toimiva suunnittelu- ja kehityskeskustelu. Hänen mielestään osaaminen tulisi arvioida kaksi kertaa vuodessa ja yksilölle tulisi tehdä konkreettinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteutumista tulisi myös valvoa. Suunnitelman ohella tulisi hänen mukaansa myös miettiä tulevaisuuden osaamistarpeita sekä pitkän tähtäimen kehittämistoimenpiteitä. Ura- ja seuraajasuunnittelua Sydänmaalakka esittää pitkän tähtäimen suunnitteluun. Yleensä tätä käytetään hänen nähdäkseen vain ylimmän johdon kanssa, mutta hän esittää mietittäväksi, että pitäisikö se älykkäässä organisaatiossa laajentaa koko henkilöstölle. Yksilölle jää kuitenkin Sydänmaalakan mukaan aina päävastuu osaamisestaan ja yksilön täytyy se itse tiedostaa. (Sydänmaalakka 2012a, 169, 170, 171.)

5.2.7 Kurkiaura ja jaettu johtaminen

Johtaminen voidaan Sydänmaalakan mielestä nykyään nähdä enemmän yhteistoimintana kuin yksilösuorituksena. Hän esittääkin, että johtajakeskeisyydestä tulisi siirtyä tietoisesti kohti jaettua johtajuutta. Hyvä johtaminen on hänen mukaansa yhteistoimintaa, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Virallinen johtaja ei tietenkään häviä Sydänmaalakan mukaan minnekään, mutta hän osaa jakaa taakkansa vastuuta ja valtaa delegoimalla, jolloin hänen oma työnsä kevenee. (Sydänmaalakka 2012b, 109.)

Pakarinen ja Mäki (2014) esittävät, että jaettu johtajuus levittäytyy ryhmän sisään eikä niinkään kiinnity vain yhteen henkilöön. Kurkiauraa pidetään heidän mielestään loista-

vana esimerkkinä jaetusta johtajuudesta, koska siinä toimii yhteistyö ja vastuun jakaminen. Kurkiaura lentää heidän mukaansa siten, että vetovastuuta vaihdetaan ja samalla toisen kurjen perässä lentäminen mahdollistaa ilmapirtauksen keventävän voiman. Linnun ei heidän mielestään kannata suunnata matkaansa etelään yksin, koska nykypäivän työelämän haasteet edellyttävät jaettua johtajuutta, vertaistukea ja toisilta oppimista. Kurkiauran kärki vaihtuu Pakarisen ja Mäen mukaan tasaiseen tahtiin ja vastuu jaetaan tällä tavoin. Käytäntöön tästä voidaan heidän mielestään ajatella roolien ja näkökulman vaihtoa eli hahmottamaan mahdollisuuksia eri tavoin. Innostunut henkilöstö rakentaa heidän mukaansa työyhteisöä ja luo mahdollisuuksia johtamiselle samalla kun johto luo mahdollisuuksia organisaation toiminnalle. (Pakarinen & Mäki, 2014, 11,12, 13.)

Pauli Juuti (2013) esittää, että silloin kun koko työyhteisö alkaa ajaa samoja päämääriä niin, että prosessissa käytetään kaikkien osaamista ja taitoja hyväksi, seuraa jaettua johtamista. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa yksinkertaisimmillaan tilannetta, jolloin esimies saa ryhmänsä sitoutumaan työhön liittyviin päämääriin ja synnyttää näin innostuneen, sitoutuneen ongelmanratkaisuprosessin. Silloin hän on Juutin mielestä onnistunut jaetun johtamisen rakentamisessa. Tässä prosessissa hänen mukaansa yksittäisistä työntekijöistä muodostuu joukkue. Hän jatkaa joukkueen tapahtumia siten, että kun alkaa tapahtua päämäärähakuisuuden, symbolisuuden ja keskusteleavuuden samanaikaisuutta niin todennäköisyys, että tilanteesta seuraa jaettua johtajuutta, kasvaa. Todennäköisyys vaatii hänen mukaansa myös sen, että nämä johtamisen ulottuvuudet ovat tarpeeksi korkealla tasolla ja keskenään sopusuhtaisessa tasapainossa. Tällaisessa tilanteessa hänen mielestään ryhmän työskentely on päämäärähakuista ja innostunutta, ryhmässä vallitsee hyvä henki ja ryhmä toimii siten, että se jakaa koko ajan tietonsa ja näkemyksensä toisilleen. Tällaisessa ryhmässä Juutin mukaan hyödynnetään kaikkien henkilöiden parhaita puolia, niin etteivät heidän heikommat puolensa yksinkertaisesti pääse haittaamaan edistymistä. Jaettu johtajuus liittyy hänen mielestään johtamisen lisäksi vahvasti ryhmädynamiikkaan, eli siihen millaiselle tasolle työskentelyryhmä on kehittynyt. Jaetun johtajuuden syntyminen onkin hänen mukaansa kiinni osin oikeasta johtamistyylistä, vuorovaikutussuhteiden toimivuudesta sekä ryhmän hyvästä kypsyydestä. Niitä kaikkia tarvitaan Juutin mielestä samanaikaisesti. (Juuti 2013, 145, 164, 146.)

5.2.8 Dialogin johtaminen

George Kohlrieser (2014) kuvaa panttivankiasenteeksi tunnetta, jolloin ihminen tuntee olevansa loukussa ja avuton. Ihminen on hänen mukaansa tällöin aivan toimintakyvytön ja tavallaan irrallinen, eikä hän pysty vaikuttamaan asioihin. Kohlrieserin mukaan voimme alkaa purkaa syntynyttä tilannetta siten, että etsimme tietoisesti myönteisiä asioita ja rakentavia tapoja, jotta voisimme taas palauttaa itsemme vapaiksi. Positiivinen asenne on hänen mielestään avain. Ensinnäkin hän neuvoo miettimään mitä todella haluat ja sen jälkeen mahdollistamaan tavoitteen mieleesi. Jos et todellisuudessa voi saavuttaa haluamaasi, niin hän neuvoo löytämään positiivisuuden siitä tilanteesta. Tällä ajattelutavalla hänen mielestään jää aina vapaaksi voittajana, etkä tunne itseään kaapatuksi. Kohlrieserin korostaa sitä, että teemme ihan itse omat mahdollisuutemme ja rajamme vain ajattelutapamme ja mielikuvallamme voimalla. Huippusuoritukset edellyttävätkin hänen mielestään vain oikeaa mielentilaa. Silloin voidaan Kohlrieserin mukaan puhua korkeimman tason motivoinnista, kun saamme itsemme ja muut hyväksymään jonkun epämukavuuden, joka on pakollinen välivaihe ennen uskottua tavoitetta ja sen tuomia hyötyjä. Sisäisten ja ulkoisten tilojemme yhdistäminen Kohlrieserin mielestä lopulta mahdollistaa energiamme käytön täydellisyyden ja huipputulokset. Jos voimme vain mielikuviemme avulla löytää elämäämme ja tekemisiimme sisältöä ja tarkoituksen, niin hänen mukaansa todennäköisesti meiltä löytyy voimat ja konstit toteuttaa ne. (Kohlrieser 2014, 45, 65, 64.)

Ihmisen perustarpeisiin ravinnon ym. lisäksi kuuluu Kohlrieserin mukaan kiinnittyminen. Sille rakentuu hänen mielestään myös organisaatioiden menestyminen. Kiinnittymisen vaiheet ovat Kohlrieserin mielestä lähentyminen, kiinnittyminen, irtaantuminen ja sureminen. Johtohenkilön tulee hänen mukaansa varsinkin osata kulkea näissä kiinnittymisprosessin eri vaiheissa, jotta hän voi tukea, kannustaa ja motivoida sitten toisia. Tukiasemat taas antavat Kohlrieserin mielestä tunteen turvallisuudesta ja varmuudesta. Tukiasemat johdattelevat hänen mielestään ajattelemaan oikeamielisesti ja tuloksiin johtavalla tavalla. Tukiaseman tuella voimme hänen mukaansa keskittyä tutkimaan ja luomaan jotain uutta. Ylipäättään vapaudumme Kohlrieserin mukaan tekemään asioita joista saamme tyydytystä ja mielihyvää. Esimiehen tulee tarjota hänen mielestään työntekijöille tukiasema, jotta on mahdollista varmistaa luottamus tiimissä ja organisaatiossa. (Kohlrieser 2014, 97, 132.)

Kohlrieser kehottaa muistamaan käytännön ”kala pöydälle”, ennen kuin se alkaa haista. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa jännitteiden, ristiriitojen ja ongelmia tarkastelua heti mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, kun niitä ilmaantuu. Hän myös muistuttaa, että on tärkeää opetella tulemaan kaikkien kanssa toimeen. Ennakkoasenne negatiiviseen suuntaan tarkoittaa hänen mielestään ongelmia myös jatkossa. Kun ongelmia lopulta ratkotaan, niin Kohlrieserin mukaan täytyy ymmärtää ratkaisusta maksettava hinta jonkun kohdalla. Jonkun toisen kohdalla taas voidaankin hänen mukaansa puhua ehkä saatavista eduista. Tästä nimenomaan minunkin mielestäni neuvottelussa on aina kyse. Sitä vartenhan neuvotellaan. Hän myös muistuttaa, että erimielisyydet voivat olla myös tärkeitä luovuuden edistäjiä, silloin kun yhteistyöhenki ja luottamus ovat hyvät. (Kohlrieser 2014, 157, 185.)

Kohlrieser esittää, että dialogi eli vuoropuhelu on keino ymmärtää toisia paremmin ja mahdollisuus oppia jotain uutta. Hänen mielestään silloin, kun toisen näkemykset aidosti tavoitetaan, niin vuoropuhelusta voi tulla todella antoisa. Hän kehottaakin varaamaan aikaa todelliseen vuoropuheluun. Hän myös muistuttaa, että tuloksellinen neuvottelu vaatii aina ensin lähentymisen ja sitten kiinnittymisen. Kohlrieserin mukaan silloin, kun tämä side on luotu, niin kaikki asiat ovat selvitettävissä. Neuvottelussa tulee hänen mukaansa tavoitella aina lopputuloksena molemminpuolista etua. Tällöin hänen mielestään täytyy tunnistaa selvästi omat tarpeensa, mutta samalla tulee ymmärtää myös vastapuolen intressit. Myönnytykset toimivat hänen mukaansa aina vastavuoroisesti. Kohlrieserin mielestä silloin kun antaa jotain, niin saa myös jotain. Hän myös muistuttaa palkitsemaan saamastasi myönnytyksestä. Myös Arto Hiltunen kehottaa neuvottelutilanteessa pyrkimään aina molempien osapuolten etujen maksimoimiseen, eli jonkinasteiseen win-win-tilanteeseen. Hän avaa tätä neuvoaan muistuttamalla, että aina tulee uusi neuvottelu tämän yhden jälkeen. Hänen mielestään jatko on silloin jo tavallaan tuhoon tuomittu, jos on päädytty win-loose-tilanteeseen ja vastapuoli poistunut vihan vallitessa. Hänen mukaansa tästä seuraa lopulta vain koston kierre. Hän myöntää, että todellisuudessa win-win-ratkaisuja saadaan harvoin aikaan, mutta niihin tulisi kuitenkin pyrkiä, koska vain sillä tavoin voi johtaa synnyttämään normaalia syvempää sitoutumista. (Kohlrieser 2014, 185; Hiltunen 2011, 122—125.)

5.3 Innovointi ja kehittäminen

Hyvällä henkilöstöjohtamisella on Petri Virtasen, Jari Stenvallin ja Ilpo Lahtisen tekemän tutkimuksen mukaan mahdollista luoda työyhteisöön innovatiivisuuden maaperä. Organisaation innovatiivisuudella on heidän mielestään tärkeä merkitys yleensäkin toiminnan laadulle, kuntalaisten palvelulle ja organisaation menestykselle. Tutkimuksessa tutkittiin heidän mukaansa sitä, että onko kuntaorganisaatioissa sellaista innovaatiokulttuuria ja henkilöstöjohtamista, jolla niiden jo entuudestaan tiedetään selviävän tulevien suurten muospaineiden alla. Tutkimuksen perusteella he antoivat kunnallisille organisaatioille seuraavat kolme kehittämissuositusta. Ensinnäkin kunnallisten organisaatioiden tulee heidän mielestään järjestelmällisesti panostaa pitkäjänteiseen henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Tärkeää siinä heidän mielestään on sosiaalisen pääoman rakentaminen, joka voidaan käytännössä toteuttaa sitä luovien kehittämishankkeiden, oikeudenmukaisuutta painottavien esimiestyön ja työsuhteasioiden myötä sekä hyvin hoidettujen muosprosessien muodossa. Toisena heidän suosituksenaan oli foorumeiden luonti eri henkilöstöryhmien kohtaamiselle. Merkittävänä he pitivät johdon ja muiden henkilöstöryhmien välistä tiiviimpää kohtaamista koska he elävät niin erilaisissa maailmoissa, että yhteisymmärryksen löytäminen vaatii panostusta. Kolmanneksi suositukseksi he näkivät tärkeäksi muodostaa henkilöstöryhmien edustajista innovatiivisuutta tukevia työryhmiä, joissa asiakas- ja innovatiivisuus asiat tulisivat tunnistetuksi, tuetuksi ja niitä voitaisiin edelleen kehittää. (Pakarinen & Mäki, 2014,76, 62, 77.)

Aalto-Setälän ja Saarisen (2014) mukaan yksinkin saamme paljon tehdyksi, mutta uutta luodaan loppujen lopuksi aina yhdessä. He esittävät, että jokaisella on edelleen aikuise-
 nakin kyky innostua. Helpoin tapa heidän mielestään sytyttää intoa on antaa kiitosta. Tällä tavoin heidän mukaansa innostusta voi tavallaan ohjata tai myötämanipuloida. Innostus on Aalto-Setälän ja Saarisen mielestä energiaa. Energialla ryhmän taidoista ja halusta toteuttaa voi heidän mukaansa syntyä jotain todella merkittävää. Innostusta tukevat arvot ovat Aalto-Setälän ja Saarisen mielestä yksinkertaisuudessaan avoimuus, rohkeus, tasa-arvo, luottamus ja arvostus. Työyhteisöissä onkin heidän mielestään haasteena säilyttää turvallisuuden tunne nykyisinä epävarmoina aikoina. Pelko ei viljele heidän mukaansa mitään hyvää. Innostava kulttuuri tarvitsee Aalto-Setälän ja Saarisen mukaan ensisijaisesti innostavan ilmapiirin. Niin sitä sitten mennään, eli kun ideaan lisätään innostus ja vielä niiden päälle toteutus, syntyy heidän mukaansa yhtäkkiä innovaatio. (Aalto-Setälä & Saarinen, 2014, 13, 15, 118, 133, 135, 136.)

Sydänmaalakka (2009) esittää, että tulevaisuuden verkostotaloudessa luovuus ja innovaatiot tulevat olemaan kaikkein tärkeimmät kilpailuvaltit. Jatkuvasta uudistumisesta on tullut hänen mielestään itse asiassa eloonjäämisen ainoa mahdollistaja niin yksilöille, tiimeille, organisaatioille, yrityksille ja vieläpä koko yhteiskunnalle. Mitä synkempänä ja sumeampana tulevaisuus näyttäytyy, niin sitä enemmän juuri silloin tarvitaan Sydänmaalakan mukaan luovuutta. Hänen mukaansa neljän I:n henkeä eli ihmettelyä, innostumista, innostamista ja innovointia pitäisi saada kylvettyä joka paikkaan. Meidän täytyisi hänen mielestään päästä porautumaan jatkuvan uudistumisen positiiviseen kierteseen. Kierteen alussa tulee hänen mukaansa olla tarpeeksi aikaa ihmettelyyn ja innostumiseen. Ihmettely tulee johtaa Sydänmaalakan mukaan oikeaan kohteeseen eli innovatiiviseen toimintaan. Tällä tavoin voidaan hänen mielestään saada aikaan uudistuminen. Jatkuva uudistumisesta saadaan hänen mielestään siten, että onnistuessaan se vahvistaa entistäkin luovuutta joka edelleen edesauttaa taas uuden innovatiivisuuden lisääntymistä ja näin kierre jatkuu. (Sydänmaalakka 2009, 249, 245.)

Älykkyystutkija Robert Stenberg (2003) yhdistää rationaaliseen älykkyyteen luovuuden ja viisauden. Älykkyys ja luovuus toimivat strategisessa ajattelussa hänen mukaansa viisauden kivijalkana. Viisaus edustaa Stenbergin mielestä käytännöllistä älykkyyttä. Viisas osaa hänen mielestään punnita eri vaihtoehtoja ja valita taitavasti. Viisas myös hänen mukaansa tietää mitä tietää, mitä ei tiedä, mitä on mahdollisesti tiedettävissä ja mitä ei voi tietää. Viisaalla on Stenbergin mukaan aina hiljaista tietoa, jolloin tieto ja osaaminen yhdistyvät. Viisaus ei ole hänen mielestään kuitenkaan vain viisasta ajattelua vaan myös toimintaa. Viisaus itse asiassa näyttäytyykin hänen mukaansa vasta toiminnan kautta. Viisaudella voi Stenbergin mukaan mahdollistaa kaiken yhteisen hyvän tasapainottaen omat, muiden ja ympäristön tavoitteet. (Stenberg 2003, Sydänmaalakan 2009, 235—237 mukaan).

5.4 Palaute

Risto Ahonen ja Sirke Lohtaja-Ahonen (2014) esittävät, että palautetta voi ajatella lahjana, koska se auttaa kehittymään. Heidän mukaansa lahjan saaja lopulta päättää, että mitä hän lahjallaan tekee. Työelämässä palaute liittyy Ahosen ja Lohtaja-Ahosen mukaan käyttäytymiseen, jolla joko yritetään saavuttaa asetettu tavoite tai yleisten pelisääntöjen noudattamiseen. Palaute on heidän näkökulmastaan viestintää eikä suinkaan

johtamista, kuten usein luullaan. Tämä siksi, että palaute heidän mukaansa välittää tietoa. Tärkeintä Ahosen ja Lohtaja-Ahosen mielestä palaute on johdolle, koska se tekee päätöksiä. Palaute kuuluu heidän mukaansa kuitenkin kaikille. Hyvin annettu palaute Ahosen ja Lohtaja-Ahosen mukaan kehittää, koska se annetaan oikeista asioista ja useammin onnistumisista kuin harmillisista epäonnistumisista. Palautetta kutsutaan heidän mukaansa vaikuttavaksi, kun se on sovittu koko työyhteisön tavaksi toimia. Silloin siitä saa Ahosen ja Lohtaja-Ahosen mukaan koko organisaation kehittymisen ja kehittämisen työkalun. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 89, 105.)

Palautteessa on Ahosen ja Lohtaja-Ahosen mukaan kaksi osaa. Ensin tulee havainto ja seuraavaksi havainnon vaikutus. Havainto on heidän mukaansa aina tarkka. Se kertoo mitä ja milloin eikä sisällä tulkintaa eikä johtopäätöksiä. Havainnon vaikutus taas on heidän mukaansa tehokkainta silloin kun sen kertoo minä-muodossa, eli miten palautteen antaja asian koki. Kannustava palaute voidaan Ahosen ja Lohtaja-Ahosen mielestä antaa aina julkisesti, mutta korjaavaan käytökseen tähtäävä kannattaa antaa kahden kesken. Palaute annetaan vain kahdesta syystä. Ensimmäinen syy on Ahosen ja Lohtaja-Ahosen mukaan se, että haluaa auttaa toista kehittymään. Toinen syy heidän mukaansa liittyy palautteen antajaan, jolloin hänellä on tarve ilmaista tunteitaan tai ajatuksiaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 89, 167, 68.)

Palautteeseen kannattaa suhtautua Ahosen ja Lohtaja-Ahosen mielestä avoimesti, koska myönteinen tapa parantaa työyhteisön luottamuksen ilmapiiriä ja se taas johtaa lopulta myönteiseen kierteseen. Kierre toimii heidän mielestään siten, että mitä enemmän luottaa muihin, niin sitä helpompi on sekä antaa että ottaa vastaan palautetta. Tästä taas seuraa, että sitä enemmän luotamme toisiimme. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 99.)

5.5 Vaikuttavuus

Vaikuttavuuden käsite on Lönnqvist ym. mukaan erityisesti julkisella sektorilla noussut puheenaiheeksi. Tämä heidän mielestään siitä syystä, että siellä organisaation tarkoituksen ei ole tuottaa voittoa vaan vaikutuksia kansalaisten elintason ja terveyteen. Lönnqvist ym. esittävätkin että vaikuttavuus on kykyä saavuttaa tavoite tai tulos. Se voidaan heidän mielestään yhdistää tuotosten seurauksena saatuihin vaikutuksiin ja hyötyihin, joita verrataan alkuperäisiin tavoitteisiin ja tarpeisiin. Vaikuttavuuteen liittyykin kirjoit-

tajien mukaan olennaisesti asiakas ja asiakkaan tarpeet. Vaikuttavuuteen liittyy heidän mielestään myös tuotosten määrän lisäksi niiden laatu. Vaikuttavuus koostuukin heidän mukaansa siitä, että tehdään oikeita asioita. Pekka Ylisirniön määritelmän mukaan strategisella vaikuttavuudella tarkoitetaan kaikkia mahdollisia epäsuoria ja suoria toimenpiteitä ja tapahtumia, jotka mitattavasti tai todistettavasti edistävät tietyn tavoitteen täyttymistä. Vaikuttavuus liittyy siis myös hänen mielestään ensisijaisesti tavoitteeseen. Toisekseen se liittyy hänen mukaansa edistymiseen ja täyttymiseen. Kolmantena, muttei vähäisimpänä se liittyy hänen mukaansa toimenpiteisiin tai tapahtumiin. Toimenpiteillä tarkoitetaan Ylisirniön määrittelyn mukaan aktiivisia operaatioita, joita tietoisesti ohjataan. Tapahtumat taas ovat hänen mielestään sattumanvaraisia ilmiöitä, jotka vaan sattuvat tapahtumaan sekä sattuvat vaikuttamaan edistävästi tavoitteeseen pääsemiseen. Toimenpiteet tai tapahtumat edistävät Ylisirniön mukaan asioita joko suoraan, epäsuorasti tai välillisesti. Oleellista hänen mielestään on, että kun vaikuttavuutta aletaan arvioida, niin siihen täytyy ottaa kaikki asiaan vaikuttaneet asiat mukaan, mikäli vain mahdollista. (Lönqvist ym. 2010, 83, 86; Ylisirniö 2011, 176, 177.)

Vaikuttavuudesta puhuttaessa tulee Ylisirniön mukaan aina täsmentää, että mihin kohteeseen vaikuttavuus liitetään. Se voi olla hänen mielestään vaikka kasvin kasvun edistyminen. Tämän jälkeen hänen mukaansa tarkastellaan kaikkia niitä seikkoja, jotka epäsuorasti tai suorasti edistävät kohteen tavoitteen täyttymistä. Vaikuttavuudelle määritellään Ylisirniön mukaan joissain tapauksissa myös kesto. Hän mieltää sen vaikutusajaksi, joka toimenpiteellä on vaikutuskohteessa. Tavoitteet ovat hänen mukaansa ajallisesti ja sisällöllisesti muuttuvia ja kehittyviä. Näin myös vaikuttavuus löytää hänen mielestään paikkansa sopeutuen tavoitteen muuttuvaan luonteeseen. Hän myös muistuttaa, ettei kannata mennä ansaan siinä, että vaikuttavuus voi saada huimia lukuja jossain laskeantasunnassa. Vaikuttavuuden ratkaisee hänen mukaansa aina käytännössä se, että kuinka hyvin eri asiat yhdessä optimoituna tuottavat parhaan tuloksen. (Ylisirniö 2011, 177, 178.)

Ylisirniön mukaan tavoitteita voi olla useamman laatuista, riippuen käyttötasosta. Hänen mielestään ylimmän tason visionäärinen tavoite on kaiken alku ja juuri, sitä seuraavat strategiset tavoitteet ja sitten operatiivisen tason tavoitteet. Vaikuttavuuden mittaaminen onkin hänen mukaansa tavallaan hierarkkinen prosessi tai ketju, jossa eri tasot tulee huomioida. Tavoitteeseen pääsy on hänen mielestään kuitenkin kompleksinen ja epälineaarinen satunnaisten vaikutusten vielä mullistaessa matkaa. Ylisirniön mukaan

strategian mittaustuloksia ei tämän vuoksi voikaan suoraan yhdistää tavoitteen täyttymiseen. Tässä kohtaa tulee hänen mielestään ottaa mukaan myös operatiivisen tason faktatulokset, eli se kuinka lopulta käytännössä kävi, ja ennen kaikkea asioiden tulkitsija. Näin saadaan tieto myös siitä, että kuinka strategisen tason tuloksia pitää lukea ja myös se, että kuinka niitä pitää säätää. Ylisirniö kiteyttää, että kun vaikuttavuutta mitataan, niin siinä tulee käsitellä sekä strategiset mittaustulokset että operatiiviset mittaustulokset tietyn ajan kuvauksena ja huomioida lisäksi tavoitteiden välinen hierarkia. (Ylisirniö 2011, 178, 179.)

5.6 Arviointi

Kehittävää arviointia ei ole Anu Räisäsen (2005) mukaan lainkaan helppo yhdistää ulkoisista lähteistä tuleviin arviointeihin, koska kehittämisen idea ei alun perin perustu ulkoiselle taholle. Hänen mielestään arviointi onkin siirtynyt ulkoisesta arvioinnista enemmän toimijoiden omaan hallintaan itse tekemisen kautta eli tällä tavoin sisäiseksi arvioinniksi. Sisäinen arviointi voi hänen mielestään keskittyä vain prosessiin tai vain tulokseen tai sitten samanaikaisesti molempiin. Sisäinen arviointi on mahdollista hänen mukaansa joskus tehdä vain yksilön henkilökohtaisena itsearviointina, mutta nykyään se painottuu Räisäsen mukaan enemmän yhteistoiminnalliseen monitahoarviointiin. Tällä tarkoitetaan Pirkko Anttilan (2008) mukaan hankkeen sisällä tehtävää yhteistyönä suoritettavaa arviointia. Anttila sanoo, että organisaatioissa on yhä enemmän otettu käyttöön näitä sisäisen evaluaation menetelmiä. Evaluaatio on hänen mielestään alettu nähdä yrityksissä yhtenä prosessina. Tämä prosessi on Anttilan mukaan osa johtamista, päätöksen tekoa, suunnittelua ja tietysti kehittämistä. (Räisänen 2005, 115, Anttilan 2008, 48, 49 mukaan).

Anttila esittää, että päätös hankkeen sisäisestä arvioinnista vaatii aina perusteluja sekä muutamia käsiteltäviä asioita. Hänen mielestään tulee ensinnäkin selvittää halutaanko nopeasti tuloksia kehittämisen tueksi ja onko organisaatiolla ylipäätään yhteistä kiinnostusta itsearviointiin. Lisäksi hänen mukaansa täytyy varmistaa, että hallitaan osallistamisen ja yhteistoiminnan kulttuuri. Tärkeää Anttilan mukaan on myös sisäistää usko kriittisen reflektoinnin voimaan eli ymmärtää se aidosti kehittävänä. Sitten hänen mielestään täytyy myös selvittää, että onko organisaatiolla kykyä ohjata saadut tulokset kehittämiseen ja näin hyödyntää niitä. Anttila mainitsee myös ajankäytön ja resursoin-

nin varaamisen tärkeyden itsearviointiin. Lisäksi tulee hänen mielestään selvittää, että tarvitseeko itsearvioinnin käyttöönotto jonkinlaisen perehdytyskäytännön. (Anttila 2008, 49, 50.)

Jos päädytään itsearvion hyödyntämiseen, niin Anttilan mielestä siihen tulee hankkia tarpeeksi taustatietoa, joka onnistuu hänen mukaansa hanketta mallinnettaessa ja ohjelmateoriaa suunnitellessa. Arviointiaineisto voidaan purkaa hänen mielestään esim. SWOT-analyysin avulla. Anttilan mielestä itsearvioinnin uhkana on joskus itsepetos. Tämän vuoksi hänen mukaansa vaaditaankin kypsyyttä sekä hyväksyä että ylipäättään huomata toiminnan kannalta kriittisiä kohtia. Tähän voi hänen mukaansa kuitenkin tietoisesti opetella. Anttila esittää monitahoarvioinnin ulkoisen ja sisäisen arvioinnin väli-muotona. Siinä huomioidaan hänen mielestään laajasti erilaisia näkemyksiä ja kommentointia. Arvioinnissa on Anttilan mukaan painotuksessa avainryhmien välinen vuorovaikutus ja heidän yhteinen neuvottelukykynsä. Lisäksi hänen mielestään on tärkeää, että kaikki tulevat kuulluksi. Monitahoisuus on Anttilan mukaan sitä, että eri intressiryhmien tai yksilöarviointien näkemykset sovitetaan yhteen. Tällä tavoitteellaan hänen mielestään yksimielisyyttä, johon kaikki voivat yhtyä. (Anttila 2008, 50.)

Kehittämishankkeissa Anttilan mukaan tavoite on yleensä uuden tai mahdollisesti parannetun suunnitelman tai toiminnan luonti. Näissä tulostavoitteet ja parhaiten soveltuvat työtavat usein selkiytyvät hänen nähdäkseen työn edetessä. Tuotantoprojekteissa taas on hänen mielestään yleensä melko tarkasti määritelty tavoite, jonka tulos on jo valmiiksi kohtuullisen hyvin rajattu ja määritelty. Myös työtä ohjaava työprosessi on Anttilan mukaan pääsääntöisesti tuotantoprojekteissa tiedossa. Anttila esittää projektitoiminnan mahdollisiksi arviointi-alueiksi esimerkiksi suunnittelua ja tavoitteiden asettamista, toiminnan organisointia ja vastuiden selkeyttä, aikataulutusta ja henkilöstöresurssien hallintaa, johtamiskulttuuria eli ohjaus ja palaverikäytäntöjen hallintaa, toimintatapojen ja osaamisen kehittymistä, päätöksentekoprosesseja, tiedotusta ja viestintää, muutosten hallintaa ja vielä erikseen ongelmanratkaisutilanteiden hallintaa. (Anttila 2008, 39, 40, 43.)

Vaikuttavuuden arvioinnissa selvitetään Anttilan mukaan sitä, että kuinka hyvin toiminnalla on saavutettu ne tulokset, joita sillä haluttiinkin saavuttaa. Yleensä vaikuttavuutta tarkastellaan hänen mukaansa kvalitatiivisesti, eli silloin tarkastellaan sekä prosessia että sillä tuotettua tulosta. Tällaista näkemystä edustaa Anttilan mukaan mm. realistinen

evaluointi. Tuloksellisuutta taas pidetään hänen mielestään usein yhtenä kehittämishankkeiden pääkriteerinä. Tuloksellisuus on Anttilan mukaan moniselitteinen, koska se on ilmastavissa joko määrällisesti tai laadullisesti ja se voi kohdistua joko prosessin läpiviemiseen tai tuotteiden tai palvelujen määrään ja laatuun. Hän esittääkin, että tuotavuus, tuloksellisuus ja laatu kytketään yleensä yhteen. (Anttila 2008, 53, 54, 55.)

Realistinen evaluaatio on Anttilan mukaan tutkimusote, joka käy vuorovaikutusta käytännön tiedon ja teoreettisen ajattelun välillä. Samalla se hänen mukaansa tekee päätelmiä niin havaittujen tosiseikkojen kuin ennalta asetettujen arviointikriteerien perusteella. Koska realistista evaluaatiota tehdään Anttilan mukaan juuri kehittämishankkeiden muutosta ja tuloksellisuutta arvioiden, käyttäen sitä lisäksi päätöksenteon pohjana, niin tähän tarvitaan sellaista tietoa, joka vastaa kysymyksiin: miten hanke toimii, ketä ja mitä varten se toimii ja missä olosuhteissa se toimii. Ensinnäkin hankkeen suunnittelu tulee hänen mielestään tehdä huolellisesti mallintaen. Mallissa huomioidaan hänen mukaansa se, että mihin ideaan tai ohjelmateoriaan se perustuu, mihin olosuhteisiin se sijoitetaan, ketkä ovat hankkeen toimeksiantajia, toimijoita ja asiakkaita, mitä toimenpiteitä on tarkoitus suorittaa ja mihin tuloksiin tähdätään. Realistinen evaluaatio pyrkii ensisijaisesti Anttilan mielestä tuloksen hyväksymiseen eikä niinkään todeksi vahvistamiseen, kuten perinteinen tieteellinen tehtävä. (Anttila 2008, 61.)

Anttila esittää, että arviointiin tarvitaan kriteerit, jotka edustavat hankkeen tavoiteltavia päämääriä. Silloin kun arviointiin suhtaudutaan myönteisesti, niin voidaan Anttilan mielestä puhua myös evaluoivasta työotteesta. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa työn logiikan sisäistämistä sekä työprosessien auki avaamista. Evaluoinnilla voidaan Anttilan mukaan selvittää, mikä sujuu, mikä ei suju, mihin voidaan vaikuttaa sekä miten vaikutukset esiintyvät edelleen työn tekijöille ja tulosten käyttäjille. Anttila vetoaa myös aikaisempaan tutkimukseen, jossa tutkijat Isaac ja Michael (1987) esittivät näkemyksiä projektien arvioinnista. Tutkijat aloittivat projektin tavoitteiden asettamisesta ja tavoitteiden tärkeysjärjestyksestä. Sitten heidän mielestään tulee määrittää nykytilan ja tavoitetilan välinen ero. Erosta on heidän näkemyksensä mukaan mahdollistaa johtaa tarvittavat kehittämistoimenpiteet. (Isaac ja Michael 1987, Anttilan 2008, 61, 62, 64 mukaan.)

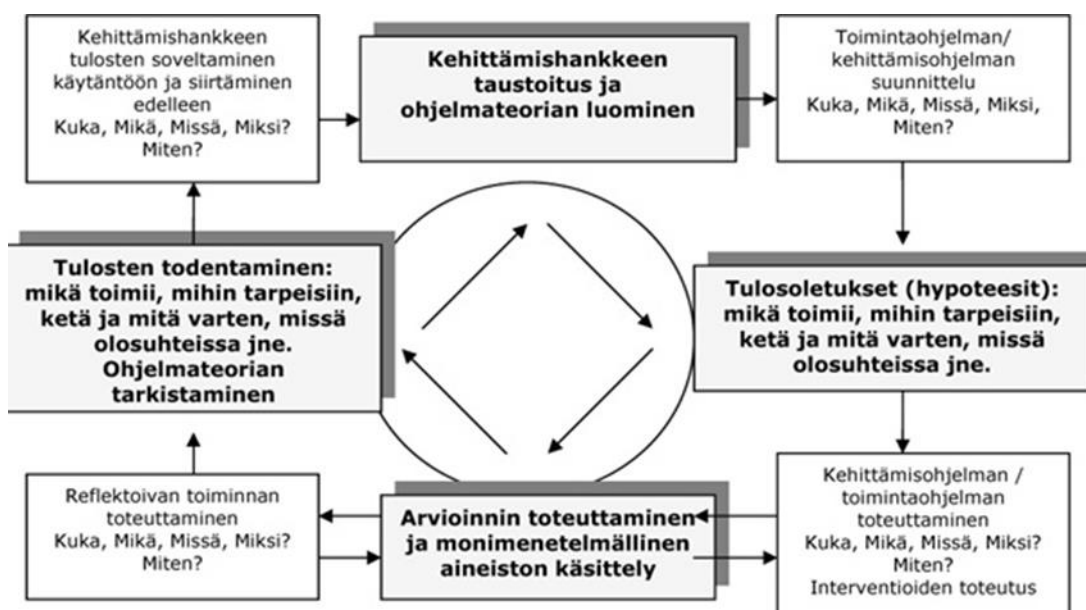
Anttila sanoo, että realistinen evaluaatio hahmottaa maailman systeemeinä siten, että niitä on mahdollista tutkia ”virtaavassa kontekstissä” eli avoimina ja jatkuvasti muuttu-

vina. Realistinen evaluaatio pyrkiikin hänen mukaansa kokonaisvaltaiseen näkemykseen enemmän kuin keskittyen yksittäisiin tapahtumiin tai syy-seuraus-suhteisiin. Samalla se tähtää Anttilan mukaan vaikuttavuuden, ratkaisujen, paremmuuden, tehokkuuden, sovellettavuuden ja hyödynnettävyyden arvioimiseen. Kohteena oleva toiminta saa Anttilan mielestä kimmokkeensa aina jostain ideasta tai näkemyksestä, jota voidaan täydentää kokemuksen ja muun aineiston turvin. Näin kootaan hänen mielestään ns. ohjelmateoria. Realistinen arviointi kohdistuukin Anttilan mukaan tämän lähtökohdan testaamiseen ja edelleen kehittämiseen. Siinä ollaan hänen mukaansa kiinnostuneita eri ratkaisujen seurauksista ja siitä, mikä on niiden paremmuus, vaikuttavuus ja tehokkuus. (Anttila 2008, 68, 71, 72.)

Anttila esittää, että realistinen evaluaatio tarkastelee kehittämishanketta prosessina, joka etenee vaiheittain. Hänen mukaansa jokainen sykli arvioidaan ensin erikseen ja niitä korjataan tehtyjen havaintojen ja analyysien mukaan seuraavalle toimintakierrokselle. Lopuksi Anttilan mukaan hankkeesta tehdään kokonaisarviointi, jolloin otetaan huomioon sekä prosessievaluaatio että tulosevaluaatio. Anttila nimittää interventioiksi niitä toimenpiteitä, joilla prosessia ohjataan ja korjataan. Hyvä mallinnus toimii hänen mielestään periaatteessa prosessin ohjausvälineenä. Siitä voi hänen mukaansa kuitenkin kehittää myös tarkistetun ohjelmateorian taas uusia hankkeita varten. (Anttila 2008, 74.)

Pirkko Anttila mukaan kehitysmalli rakentuu siten, että ensin tehdään hankkeen taustoitusta ja luodaan ohjelmateoria. Sitten hänen mukaansa laaditaan kehitettävän kohteen määrittely, johon olennaisesti kuuluu kehittämisen tarpeessa olevien osatekijöidenkin määrittely. Seuraavaksi hänen esityksessään mietitään hankkeen problemasointi, jossa haetaan vastauksia kysymyksiin kuka, mitä, missä, mitä varten ja missä kontekstissa. Tähän vaiheeseen kuuluu hänen mukaansa myös taustaoletusten esittäminen siitä hypoteesista mikä todella toimii, miksi, mitä varten jne. Eli alun perin jo pyritään siihen, että ohjelman voisi suorittaa mahdollisimman hyvin. Tämän jälkeen tehdään Anttilan mukaan ohjelman ja siihen liittyvien toimenpiteiden toteuttaminen. Toteuttamisen jälkeen edetään hänen mukaansa arviointiin ja arvioinnin jälkeen luonnollisesti tulosten toteuttamiseen ja ohjelmateorian mahdolliseen jatkoon kelpuuttamiseen. (Anttila 2008, 77.)

Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi esittelee myös Pirkko Anttilan kehittämän ja edellä kuvaaman kehityssyklin kuviossa 9, jossa nähdään realistisen evaluaation suunnitelman laatiminen.



KUVIO 9. Realistisen evaluaation suunnitelman laatiminen (Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi; Anttila 2008, 81)

Mallin rakentamisella ja evaluoinnilla ei Anttilan mielestä niinkään tähdätä mittaamisen objektiivisuuteen vaan siinä enemmänkin yritetään löytää totuus siitä, että kuinka hyvin malli vastaa todellisuutta. Arvioinnissa on hänen mielestään kuitenkin ratkaisevan tärkeää määritellä, että mitä arvioinnilta odotetaan, kuka tuloksia lopulta käyttää ja mitä tavoitteita hankkeella on. Anttila esittää, että arviointi voi olla formatiivista eli hankkeen eri vaiheiden arviointia tai summatiivista, jolloin toiminnan lopussa arvioidaan toteutuneita tuloksia. Tulosten arvioinnissa voidaan käyttää Anttilan mielestä monenlaisia menetelmiä, joista yhtenä hän mainitsee Japanista alun pitäen peräisin olevan laatu-piirin. Tällöin organisaation sisälle perustetaan ryhmä vapaaehtoisista henkilöistä, jotka kokoontuvat keskustelemaan parannusehdotuksista. Keskustelujen tarkoitus ei ole vain havaittujen kehityskohteiden paremmaksi työstäminen, vaan samalla käsitellään myös työntekijöiden motivointia ja työelämää rikastuttavia asioita. (Ishikawa 1986, Anttilan 2008, 77, 84, 139 mukaan).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kokosin opinnäytetyöhön suorastaan tietopaketin erilaisista johtamisen osa-alueista, joista osaa en tiennyt olevan olemassakaan. Johtaminen käsitteenä tuli opinnäytetyössä koko ajan vastaan, joko rivien välissä tai suoraan. Halusin selvittää mitä johtaminen käsitteenä oikeastaan tarkoittaa, mihin suuntaan johtaminen ylipäätään on menossa sekä mihin ja ketkä sitä oikeastaan tarvitsevat. Samalla selvisi myös älykkään toimijan ajatusmaailma, joka kuvaa vallitsevaa menestyksen johtamistrendiä.

Älykäs osaa johtaa, kun älykäs ymmärtää kuinka ihmisiä johdetaan. Älykäs voi olla organisaatiossa millä tasolla tahansa. Parhaan lopputuloksen organisaatio saa silloin, kun joka tasolla osataan toimia älykkäästi. Näin älykkäästi toimiva organisaatio on jo viisas. Organisaatiolla on suuri vastuu, koska organisaation kuuluu ohjata eri tasojaan toimimaan älykkäästi. Organisaatiokulttuuri kaupunkitasolla muodostuu linjauksista ja valinnoista, jotka säätelevät toimintaa ylhäältä alas eri toimialoille ja toimipisteisiin. Älykkyys on hyvin samanlaista yritysmaailmassa kuin julkisella sektorillakin. Nyt kun julkinen sektori on yleisen taloustilanteen vaatimissa muutoksissa, niin samat älykkyysvaatimukset nostetaan esiin kuin yksityiselläkin puolella. Kilpailutilanne myös julkisten toimijoiden kesken on nähtävissä ja vain älykkäiden toiminta voi jatkua. Organisaatiot toimivat paljolti kovilla arvoilla, jolloin prosessit hiotaan parhaaseen kuntoon ja laskeetaan tuottavuuslukuja. Ihmisten tunnemaailma ohitetaan helposti täysin huuhaana ja keskitytään vaan tekemään prosesseissa lujemmin töitä. Älykkyys edellyttää enemmän.

Kilpailuttamisen projektijohtamisesta ei voida mielestäni puhua ilman hankintojen johtamista, joka on jo laajempi käsite. Tähän on pakko ottaa kantaa, vaikka opinnäytetyöni olikin alun perin rajattu vain kilpailutukseen. Edellytykset hankintojen johtamiseen ja näin kilpailutuksen onnistumiseen lähtevät organisaation ylätasolta. Tähän Tampereen kaupunkiorganisaatio linjauksillaan voi vaikuttaa. Henkilöstöä tulisi kouluttaa moderniin hankintaosaamiseen ja johtamistaitoon. Hankinnoissa tiedonhallinta ja sen prosessointi analyyttisesti korostuvat sen lisäksi, että tarvitaan erityisosaamista kyseisen hankinnan sisällön osalta. Lisäksi hankintaprojekteille tarvitaan selkeitä strategialähtöisiä tavoitteita, jolloin ei voida puhua vain säästöistä vaan esim. järkevämmissä hankintakokonaisuuksista tarpeen kartoituksessa ja toteutuksen suunnittelussa. Näistä saadaan myös säästöjä isommassa mittakaavassa. Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa yli organisaatorajojen ei myöskään voi jäädä vain toiveeksi. Yhteistyö pitäisikin ulottaa tuot-

teiden, palvelujen, projektien, liiketoiminnan suunnittelun ja kehittämisen, myös jopa mahdollisten integraatioiden suunnitteluun asti.

Hankintajohtamisessa on ilmiselvä tilaus jo esisuunnitteluun ja määrittelyyn eli ennen kilpailutusta tehtävään sekä sopimuksenaikaiseen työhön. Mielestäni suunnittelu on kilpailutusprojektin suurin kompastuskivi, johon tulisi eniten panostaa. Jollei alkua ole tehty huolellisesti, niin ongelmien selvittely viimeistään sopimusaikana vie turhaan voimavaroja joka asianosaistaholta. Suunnitteluvaiheessa voi jo alkaa johtaa markkina-toimijoita tarvittavaan suuntaan tarve-esityksillä ja niistä vuoropuhelua käymällä. Tämä tietysti varmistaen ennen kilpailutusta, että viesti on ymmärretty ja varmistettu vaatimusten toteutusmahdollisuus. Älykkäät markkinatoimijat osaavat ottaa asiakkaan tarpeesta tehtävän itselleen.

Kilpailutusprojektien johtamisen kehittäminen vaatii tietoa olemassa olevasta tilanteesta sekä sen tavoitetilasta. Älykkyyttä kilpailuttamiseen saadaan lisää vain tietoa hyödyntämällä. Tietoa käytetään avuksi kun tuotetaan merkityksiä, tehdään havaintoja ja luodaan uutta. Tietoa hyödynnetään myös toiminnassa ja lopulta päätöksenteossa. Logistiikassa on paljon tietoa. Tieto on kuitenkin tallentamattomana ikään kuin ilmassa, eikä siitä saa otetta. Myös tiedolla johtaminen ontuu, koska yleisessä käytössä ei ole konkreettisia tietovarastoja, joiden mukaan voisi suunnistaa. Tämä heijastuu myös kilpailutuksissa entistä älykkäämmän tiedon luomiseen ja toiminnan kehittymiseen, koska oppimiskokemusta ei voi havainnollistaa ja monistaa. Logistiikalla on hyviä ammattilaisia, jotka pystyvät luomaan ja hankkimaan tietoa, mutta sen varastointi, jakelu ja sovellettaavuus sekä uudelleen käytettävyys ovat kriittiset ongelmapisteet.

Kilpailutuksessa asiantuntijatyön luonne jatkossakin korostuu, koska hankinnat tuntuvat aina vain monimutkaistuvan. Kilpailutustyön sisältö ei ole vain prosessin suorittamista ja tuottavuuslukuja, vaan se vaatii tietoa ja tietämystä, ymmärtävää ajattelua ja kehittämisenäkökulmaa. Tieto ja sen hyödyntämisen taito ovat tärkeitä, jotta voidaan oppia ja kehittyä.

Teknologinen kehitys antaa mahdollisuuden tiedon parempaan hallintaan ja käytettävyyteen, jos halutaan. Ylipäättään useimmat ongelmat ovat ratkaistavissa, jos on halua. Tässä taas älykkään toimijan ajatusmaailma tulee esiin.

7 POHDINTA

7.1 Kilpailutuksen projektinhallinnan arvioiminen toimintatapojen osalta

Haastattelutulokset kertoivat hienoa sanomaa projektin toimintaan liittyen. Hankintapalveluilla on ammattimaisesti kilpailutuksen projektinhallinta hallussa ja ihmiset ovat motivoituneita ja kiinnostuneita työstään. Hankintapalveluilla on arvioiva työote ja he ovat innostuneita kehittämään toimintaansa ja tietämystään. He välttävät jo ennestään kaikkea turhaa byrokratiaa kilpailuttamisessa, koska sitä tulee pakollisten määritysten puitteissa jo riittävästi.

Projektin ongelmatilanteet ovat kilpailuttamisprojektissa hyvin tyypillisiä projektin ongelmia. Aivan niitä samoja, joita projektityössä yleensäkin tunnistetaan. Hankintapalveluilla on omaan toimivaltaansa liittyen osittain mahdollisuus vaikuttaa ongelmatilanteen hoitamiseen tai kohentamiseen ja sen tilannesidonnaisuus ja rajallisuus tiedostetaan. Projektinhallinnan teknisen ratkaisun odotetaan aikanaan tuovan helpotusta kokonaisuuden hallintaan, ryhmien vetämiseen ja kilpailutukseen kuuluvien asioiden läpinäkyvyyteen projektityöryhmän sisällä. Lisäksi tarvitaan projektin perusedellytyksiä eli johdon jatkuvaa ja näkyvää tukea toiminnalle.

Hankintapalvelujen vahva näkemys liittyen tietojenhallintaan kertoi mitä parhaasta tiimityöskentelyn hengestä, kun he ideoivat kaikkien tietojen tallennuksen sijaan vuorovaikutteisen asioiden omaksumistavan. Tällöin tärkeimpiä asioita kerrataan yhdessä ja pidetään näin ajankohtaista tietoa yllä. Yksittäisten asiantuntijoiden työ on taustalla kuitenkin vuorovaikutteista yhteistyötä. Tärkeää ei ole niinkään osata kaikkea ulkoa, mutta tietoisuus siitä, mitä kaikkea tietoa hankintapalveluista voi löytyä ja kuka minkäkinlaisen asian kanssa on ollut tekemisissä, auttaa jo pitkälle. Tiedon käsittely henkilötasolla tapahtuukin juuri koetun reflektoinnilla ja sisäistämisellä, johon täytyy varata riittävästi aikaa. Henkilöiden on syytä pitää myös omat tietovarastonsa järjestyksessä, koska muutoin tieto on vain pelkästään haitallista tietotulvaa. Hiljaisen tiedon tunnistamiseen liittyy olennaisesti sen jakaminen. Tiedon jakaminen edellyttää yrityskulttuuria, joka rohkaisee kaikkea tiedon jakamista ja vapaata ajatusten ja ideoiden vaihtamista. Tiedon soveltaminen lopulta kertoo asiasta saatavan hyödyn. Tiedon jakamisen hetkiä tarvitaan myös pysähtymiseen, jota tarvitaan välillä tiedon analysointiin kiireen keskellä. Eli täytyy sisäistää minne olemme menossa ja kenen johdolla.

7.2 Sisäinen arviointikäytäntö

Hankintapalveluissa kannattaa soveltaa tarkennettua tavoitteen asettelua projektistrategian haltuun ottamisessa. Projektihan perustetaan toteuttamaan jollain tavoin asiakkaan yksikön ja lopulta kaupungin strategisia tavoitteita. Kaikki tavoitteet tulisi kirjata aina niin selkeästi, että niiden lopullinen kytkentä myös alkuperäiseen strategiseen tavoitteeseen käy ilmi. Projektilla on aina päämäärä ja tavoitteet. Päämäärä vastaa kysymyksiin miksi, kenelle ja mitä varten. Lisäksi projektilla on tavoitteet, jotka mahdollistavat päämäärän järkevästi. Tampereen kaupungin konsernitason isoissa hankkeissa tämä tavoitteen asettelu tapahtuukin, koska ne perustetaan jo kaupungin projektiohjeen mukaisesti. Mutta tällä tavoin myös liikelaitosten ja konsernin pienempien hankkeiden osalta päästäisiin kirjattuun tavoitemäärittelyyn. Projektin tavoitteet voidaan kiteyttää kahteen tai kolmeen tavoitelauseeseen.

Mahdollinen mittaamisen suunnittelu aloitetaan aina arvioiden todellinen tarve ja huomioiden käyttötarkoitus, eli tästä kannattaa hankintapalveluissakin lähteä liikkeelle. Suunnittelussa päätetään ensin esim. strategiaan nojaten mitattavat asiat. Sitten niille päätetään soveltuvat mittarit. Jokaisen mittarin kohdalle täytyy sopia myös käyttöperiaatteista, eli mistä mittarin data on mahdollista saada, kuinka usein mitataan, vastuhenkilöt ja minne lopulta raportoidaan. Tärkeää on myös päättää mittarille tavoitearvo, johon mittaustulosta voidaan verrata.

Mitattavien asioiden täytyy olla yhdistettävissä organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Näin voidaan varmistaa mittareiden merkitys ja hyödyllisyys oikeaan kohteeseen, eli toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Mittareista tiedottaminen on tärkeää, jotta niitä osataan hyödyntää. Vähintään tulisi kertoa, että miksi mitataan sekä mitä ja miten mitataan. Mittaristolla toimiakseen tulee olla sekä johdon että henkilöstön tuki.

Tärkeää on, että projekti pystyy ammentamaan omat oppimiskokemuksensa laajempaan käyttöön. Projektioppimiseen on esitettykin kolmea tapaa. Nämä ovat itsearviointi, ulkoinen arviointi ja projektikatselmukset. Arvioinnin käyttöönoton myötä on tärkeää että organisaatiossa hallitaan osallistamisen ja yhteistoiminnan kulttuuri. Organisaatiolla tulisi olla kykyä ohjata saadut tulokset kehittämiseen ja näin hyödyntää niitä.

Vaikuttavuuden arvioinnissa selvitetään sitä, että kuinka hyvin toiminnalla on saavutettu ne tulokset, joita sillä haluttiinkin saavuttaa. Yleensä vaikuttavuutta tarkastellaan kvalitatiivisesti, eli silloin tarkastellaan sekä prosessia että sillä tuotettua tulosta. Kehittävää arviointia on vaikeaa yhdistää ulkoisista lähteistä tuleviin arviointeihin, koska kehittämisen idea ei alun perin perustu ulkoiselle taholle. Arviointi onkin siirtynyt ulkoisesta arvioinnista enemmän toimijoiden omaan hallintaan eli sisäiseksi arvioinniksi. Sisäinen arviointi painottuu yhteistoiminnalliseen monitahoarviointiin.

Vaikuttavuus on lopulta kykyä saavuttaa tavoite tai tulos. Vaikuttavuus koostuukin siitä, että tehdään oikeita asioita. Strategisella vaikuttavuudella tarkoitetaan kaikkia mahdollisia epäsuoria ja suoria toimenpiteitä ja tapahtumia, jotka mitattavasti tai todistettavasti edistävät tietyn tavoitteen täyttymistä. Kun vaikuttavuutta aletaan arvioida, niin siihen täytyy ottaa kaikki asiaan vaikuttaneet asiat mukaan, mikäli vain mahdollista. Täytyy myös muistaa täsmentää, että mihin kohteeseen vaikuttavuus liitetään. Vaikuttavuuden mittaaminen voidaan nähdä hierarkkisena prosessina tai ketjuna, jossa eri tasot tulee huomioida. Tavoitteeseen pääsy on kompleksinen ja epälineaarinen. Strategian mittaus-tuloksia ei tämän vuoksi voikaan suoraan yhdistää tavoitteen täyttymiseen vaan mukaan tulee ottaa myös operatiivisen tason fakta-tulokset ja asioiden tulkitsija. Näin saadaan tieto myös siitä, että kuinka strategisen tason tuloksia pitää lukea ja myös se, että kuinka niitä pitää säätää.

7.3 Kilpailutusprojektien johtamisen kehittäminen

Yhteiset hankintapalvelujen kehittämistapahtumat voivat toimia oppimistapahtumina. Niissä valmistetaan henkilöstö parhaan tiedon mukaan ensin kilpailuttamisen suoritukseen. Osaamisen johtaminen nousee tässä esiin. Tapahtumassa arvioidaan, kehitetään ja täsmennetään toimintaa vähintään projektin arvioitavia osa-alueita hyväksi käyttäen. Osa-alueita ovat suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen, toiminnan organisointia ja vastuiden selkeys, aikataulutus ja henkilöstöressurssien hallinta, johtamiskulttuuri (esim. ohjaus ja palaverikäytäntöjen hallinta), toimintatapojen ja osaamisen kehittyminen, päätöksentekoprosessit, tiedotus ja viestintä, muutosten hallinta, ongelmanratkaisutilanteiden hallinta, projektiryhmän toiminta, projektin taloushallinto (esim. työmäärä hankintaan nähden), sidosryhmäsuhteet, tiedonhallinta, dokumentointi, toimintaprosessit, asiakastyytyväisyys, projektiryhmän tyytyväisyys, oppiminen ja projektin tavoitteiden täyt-

tyminen. Jatkossa kehittämistapahtumiin oletettavasti muotoutuisi selkeä sisältökäytäntö, johon osattaisiin valmistautua sekä sisällöntuottamisen että tiedon vastaanottamisen osalta.

Ehdottamani kilpailutuksen kehitysmalli on kuvattu kiteytettynä opinnäytetyön kuviossa 8. Kilpailutuksen kehitysmalli. Mallissa on kerrottu alkutoimet, jotka jokaiseen kilpailutusprojektiin tulisi kytkeä. Alkutoimiin kuuluu projektin päämäärän varmistaminen, jolloin vastataan kysymyksiin miksi, kenelle ja mitä varten. Sen jälkeen asetetaan projektityöryhmän kanssa yhteiset projektitavoitteet ohjaamaan toimintaa. Tavoitteet kiteytetään 2-3 lauseeseen, jotka tulee kirjata auki strategiseen kytkentään asti. Tässä voi käyttää esim. hankinnan nyky- ja tavoitetilaa sekä niiden eroa hyväksi.

Projektin päätteeksi arvioidaan tavoitteiden toteutuminen, joka tehdään numeroinnilla 0 - 5 välillä sekä sanallisella arvioinnilla. Tavoitteiden toteutuminen arvioidaan projektin sisäisesti projektityöryhmän kesken. Joka kilpailutusprojektin päätteeksi suoritetaan lisäksi ulkoinen palautearviointi projektin asiakastaholla. Tässä voidaan kysyä muihin projektin osa-alueisiin liittyviä asiakasmielipiteitä. Näitä projektin osa-alueita olisi hyvä käydä projektityöryhmän kanssa myös yhteisesti lävitse projektin päätökseksi, jotta projektiin olisi mahdollista saada selkeä päättäminen. Lisäksi asioiden läpikäynti auttaisi asiakastahoa ajattelemaan osa-alueita oikean sisältöisesti, jolloin ulkoinen arviointi antaisi vastaavasti selkeämpää tietoa Logistiikalle takaisin.

Vähintään kerran vuodessa tai tarpeen mukaan esim. kvartaaleittain suoritetaan hankintapalveluissa projektikatselmukset eli vuorovaikutteiset kehittämistapahtumat, joissa kootaan ja käsitellään sisäinen ja ulkoinen arviointi yhdessä. Tältä pohjalta voidaan tehdä yksittäiseen kilpailutukseen vaikuttavuuden arviointi. Vaikuttavuuteen tarvitaan myös selittävä tieto, eli henkilökunta toimii tavallaan tulkkina tässä. Lopputuloksena saatava tieto voidaan lähettää sitten edelleen strategiseen ketjuun laajempaan vaikuttavuusarviointiin. Logistiikka voi tehdä vaikuttavuusarvioinnin vain omalta osaltaan. Tämän jälkeen voidaan tehdä jälleen uusi toimintastrategia seuraaviin kilpailutuksiin.



KUVIO 10. Kilpailutuksen kehitysmalli

Kilpailutusprojektien johtamisen kehittäminen vaatii tiedonhallinnan kehittämistä, jotta se voi toimia. Käytäntöön tulee sopia esim. mihin tavoitteet konkreettisesti kirjataan, mihin projektityöryhmän arviointi kirjataan, mihin asiakaspalautteet tallentuvat, ketkä tietoja saavat käyttää, mihin vaikuttavuus kirjataan, miten ja kuka tietoa hallinnoi jne. Jotta tiedolla voidaan johtaa, niin sen tulee olla konkreettista. Anttilan mukaan vaaditaan kypsyyttä sekä hyväksyä että ylipäättään huomata toiminnan kannalta kriittisiä kohtia, mutta tähän voi hänen mielestään tietoisesti opetella. Näkisin, että projektikatselmuksissa käsiteltävät asiat ovat kilpailutusprojektin toiminnan kannalta oleellisen tärkeitä ja niissä tulisi myös jatkossa olla hyviä.

7.4 Lopuksi

Logistiikan tulee myös jatkossa toimia aloittamansa älykkään organisaation linjalla ja näin vahvistaa puitteet vuorovaikutteisen toiminnan toimivuudelle. Se ihanneorganisaatio, mihin tulevaisuudessa Sydänmaalakan mukaan kannattaa pyrkiä, voi olla lähempänä kuin luullaankaan. Hänestä se oli kiteytetysti tehokas, oppiva ja hyvinvoiva osaten myös käyttää näitä tekijöitä. Organisaatiolla on hänen näkemyksensä mukaan jatkuva

kyky uusiutua ja ennakoida. Organisaatio johtaa hänen mukaansa muutosta, koska oppiminen on nopeampaa kuin ympäristön muutokset. Organisaation tärkein resurssi on Sydänmaalakan mukaan henkilöstö ja siksi organisaatio on rakennettu henkilöstö huomioiden. Virtanen ja Stenvall toivat myös esiin julkisen sektorin strategisen henkilöstöjohtamisen painopisteet kuten osaamisen johtamisen, työssä jaksamisen, innovatiivisuuden, työn ilon, motivaation ja yhteishengen. Näillä on mahdollista menestyä tässä muuttuvassa maailmassa.

Henkilöstön tärkeys on jo kauan tunnustettu. Esim. Bill Gates, Microsoftin entinen pitkäaikainen toimitusjohtaja, aikanaan sanoi, että ”Yritykseni tärkeimmät tuotannontekijät kävelevät joka ilta ovesta ulos”. Ihmisten innovatiivisuus on valmiiksi sisäänrakennettuna, kunhan toimintakenttä antaa vahvuuden sen toimivuudelle. Opinnäytetyön tutkimuksen tulos oli miltei mairittelevan hyvä julkiseksi toimijaksi. Logistiikassa kehittämiseen tarvittava pohja jo olemassa ja sillä on kaikki mahdollisuudet älykkäänä julkisena toimijana myös pysyä tehokkaana, oppivana ja hyvinvoivana.

Minusta oli merkillepantavaa, että kaikki lähdeaineistoni tukivat toisiaan, kun vertasin, että mihin lähteeseen opinnäytetyössä lopulta tukeutuisin. Kaikki puhuivat periaatteessa samoja asioita, vaikka kaikille tulevaisuus oli yhtä sumuista ja muutoksia täynnä. Tästä voisi päätellä, että ainakin tulevaisuuden visiointi on maailmassa samansuuntaista ja ihmiset arvostavat samoja asioita.

Opinnäytetyön tekeminen oli varsin opettavasta. Vaati nöyryyttä hyväksyä ja julkituoda sellaisiakin asioita mistä itse ei pidä ja joissa joutui selvästi oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Jouduin myös vaihtamaan opinnäytetyön tutkimuksen ja muun aineiston perusteella monet omat alkuasetelmani, jotka osoittautuivat täysin vääriksi. Alkuperäiset tavoitteet ja tarkoitukset säilyivät samoina, mutta nekin saivat uusia värejä ja syvyyttä. Opinnäytetyön tekeminen oli myös avartavaa, koska siihen liittyen tuli perehdyttyä suureen määrään kirjallisuustietoa, josta vain osa päätyi lopulta opinnäytetyöhön mukaan. Koin kuitenkin tyytyväisyyttä siitä, että sain selvitettyä alkuperäiset opinnäytetyön ongelmat kohtuullisessa ajassa ja tarjottua tilaajalle ratkaisut, joita voi aina edelleen kehittää. Työ toi varmuutta ja tulevaisuuden uskoa. Kaikki pystytään hoitamaan, jos halutaan. Tulevaisuus näyttää sumusta ja hälystä huolimatta hallittavalta ja valoisalta.

LÄHTEET

- Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2014. Innostus. Myötämanipuloinnin aakkoset. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ahonen, R. Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Espoo: Human Interest.
- Anttila, P. 2008. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Helsinki: Tammi.
- Artto, K., Martinsuo, M., & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Isaac, S. & Michael, W.B. 1987/1995. Handbook in research and evaluation. San Diego: Edits Publishers.
- Ishikawa, K. 1986. Guide to quality control. White plan: Kraus international Publications.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kohlrieser, R. 2014. Johda dialogia. Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovai-
kutustilanteisiin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansuu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Martinsuo, M., Aalto, T., & Artto, K. 2003. Projektisalkun johtaminen. Tuotekehitysprojekti-
tien valinta ja strateginen ohjaus. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. 2005. Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nonaka, I. & Takeuchi H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press.
- Pajunen-Muhonen, H. 2011. Julkisten hankintojen johtamisen. Innodea Oy:n koulutus-
aineisto HAUS. Helsinki.

- Pakarinen, T., Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Rauhala, I., Leppänen, M., Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Räisänen, A. 2005. Kehittävään arviointiin. Kehittämissuuntaa arvioinnista. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 6.
- Stenberg, R. J. 2003. Wisdom, Intelligence and Creativity Synthesized. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sydänmaalakka, P. 2012a. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2012b. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tampereen kaupunki. Tampereen kaupunkistrategia 2020. Tampere virtaa. Päivitetty 2011. Luettu 21.8.2014.
http://www.tampere.fi/material/attachments/t/63yT8o9RG/Tampere_virtaa_kaupunkistrategia_paivitetyt_mittarit_2011.pdf
- Virtanen, P., Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.